



Institutionen för Industriell ekonomi
Blekinge Tekniska Högskola

Kommunikationens roll vid implementering av Balanserat Styrkort

En studie om förbättrad kommunikation vid implementeringen

Carlsson, Emelie

Dorbell, Cecilia

Norrena, Lotta

Abstrakt

Titel: Kommunikationens roll vid implementering av Balanserat Styrkort -En studie om förbättrad kommunikation vid implementeringen

Författare: Cecilia Dorbell, Emelie Carlsson och Lotta Norrena

Handledare: Katrin Franander

Institution: Institutionen för Industriell ekonomi, Blekinge Tekniska Högskola

Kurs: Kandidatarbete i Företagsekonomi, 15 högskolepoäng

Syfte: Den här studien syftar till att förbättra samt ge en större förståelse för kommunikationen vid implementeringen av balanserade styrkort.

Metod: Vi har genomfört en kvalitativ studie och undersökningen baseras på intervjuer gjorda bland fyra kommunala bolag i Sverige.

Slutsatser: Studien leder fram till att ett samband identifieras mellan kommunikation, motivation och måluppfyllelse, samt mellan kommunikation, kultur och lärande. Detta samband kan användas för att förstå och förbättra kommunikationen vid implementering av balanserat styrkort.

Abstract

Title: The role of communication when implementating the Balanced Scorecard -A study about improved communication when implementating the scorecard

Authors: Cecilia Dorbell, Emelie Carlsson och Lotta Norrena

Supervisor: Katrin Franander

Department: Institution of Industrial Management, Blekinge Institute of Technology

Course: Bachelor's thesis in Business Administration, 15 credits

Purpose: This study aims to improve and give better understanding about the communication when implementing the balanced scorecard.

Method: We have conducted a qualitative study and the study is based on interviews with four municipal companies in Sweden.

Results: The study concludes to a connection between communication, motivation and achievement, and between communication, culture and learning. This connection can be used to understand and improve the communication when implementing the balanced scorecard.

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Implementering av balanserat styrkort	6
1.2 Kommunikationssvårigheter vid implementering	8
1.3 Syfte	10
1.4 Frågeställning	10
2. Tillvägagångssätt för undersökningen	11
2.1 En kvalitativ undersökning	11
2.2 Deltagande organisationer i studien	11
2.3 Datainsamling	12
2.4 Analys	12
2.5 Studiens trovärdighet	13
2.5.1 Validitet	13
2.5.2 Reliabilitet	13
2.6 Etiskt förhållningssätt	14
2.7 Metodkritik	14
3. Teoretisk referensram	15
3.1 Balanserat Styrkort	15
3.2 Organisationskultur	16
3.3 Kommunikation och dialog inom organisationer	16
3.3.1 Vikten av icke verbal kommunikation.....	17
3.3.2 Subkulturer och dess kommunikationsproblematik	19
3.4 Balanserat Styrkort i förhållande till kommunikation och organisationskultur	20
3.5 Motivationens betydelse för bättre kommunikation	20
3.6 Kritik gentemot teorin	21
3.7 Teoretisk syntes	22
4. Ledningens och medarbetarnas syn på implementeringsprocessen	23
4.1 Ledningens beskrivning utav implementeringsprocessen hos Alfa	23
4.1.1 Förberedelser inför implementeringen.....	23
4.1.2 Genomförandet av implementeringen	23
4.1.3 Interaktionen mellan ledningen och medarbetarna vid implementeringen samt nuvarande arbete med balanserat styrkort.....	24
4.2 Medarbetarnas uppfattning av implementeringsprocessen hos Alfa	24

4.2.1 Förberedelser inför implementeringen.....	25
4.2.2 Genomförandet av implementeringen	25
4.2.3 Interaktionen mellan ledningen och medarbetarna vid implementeringen samt nuvarande arbete med balanserat styrkort.....	25
4.2.4 Uppföljning.....	26
4.3 Ledningens beskrivning utav implementeringsprocessen hos Beta	26
4.3.1 Förberedelser inför implementeringen.....	26
4.3.2 Genomförandet av implementeringen	27
4.3.3 Interaktionen mellan ledningen och medarbetarna vid implementeringen samt nuvarande arbete med balanserat styrkort.....	27
4.4 Medarbetarnas uppfattning av implementeringsprocessen hos Beta.....	27
4.4.1 Förberedelser inför implementeringen.....	27
4.4.2 Genomförandet av implementeringen	28
4.4.3 Interaktionen mellan ledningen och medarbetarna vid implementeringen samt nuvarande arbete med balanserat styrkort.....	28
4.4.4 Uppföljning.....	29
4.5 Ledningens beskrivning utav implementeringsprocessen hos Gamma	29
4.5.1 Förberedelser inför implementeringen.....	29
4.5.2 Genomförandet av implementeringen	29
4.5.3 Interaktionen mellan ledningen och medarbetarna vid implementeringen samt nuvarande arbete med balanserat styrkort.....	30
4.6 Ledningens beskrivning utav implementeringsprocessen hos Delta	30
4.6.1 Förberedelser inför implementeringen.....	30
4.6.2 Genomförandet av implementeringen	31
4.6.3 Interaktionen mellan ledningen och medarbetarna vid implementeringen samt nuvarande arbete med balanserat styrkort.....	32
4.7 Sammanfattning av empirin.....	32
5. Analys av kommunikation vid styrkortsimplementering.....	34
5.1 Problematiken i kommunikationsmekanismen.....	34
5.1.1 Förhållandet mellan kommunikation, motivation och måluppfyllelse	34
5.1.2 Kommunikationens roll i organisationens inläring.....	36
5.1.3 Osynlig kommunikation genom organisationskultur.....	38
5.1.4 Visuellt sammanfattning av funna samband.....	41
6. Kommunikationssambandens bidrag och förslag på fortsatt forskning.....	44
6.1 Slutsatser.....	44
6.2 Förslag på fortsatt forskning.....	45
Källförteckning.....	46

Vetenskapliga artiklar	46
Litteratur	48
Bilagor	49
Bilaga 1: Intervjuunderlag till ledningen	49
Bilaga 2: Intervjuunderlag till medarbetare	50

Figurförteckning

Figur 1: Balanserat styrkort	7
Figur 2: The components of the economic communication	18
Figur 3: Sambanden inom kommunikation	42

Tabellförteckning

Tabell 1: Tabell över de deltagande organisationerna	12
Tabell 2: Tabell över empirins gemensamma nämnare	33

1. Inledning

Studiens inledande kapitel innehåller en bakgrundsbeskrivning om det balanserade styrkortet, implementering och medarbetarnas roll. Därefter följer en problemdiskussion som leder till studiens syfte och frågeställning.

1.1 Implementering av balanserat styrkort

I början av 90-talet utvecklades en ny modell för verksamhetsstyrning, det balanserade styrkortet (Balanced Scorecard). Grundtanken med modellen var att visa vikten av att hitta en balans mellan det traditionella finansiella perspektivet och de tre icke finansiella perspektiven kunder, interna affärsprocesser och förbättringar (Johanson & Skoog, 2007). Intresset för det balanserade styrkortet blev snabbt stort både internationellt och i Sverige. Forskning visar att organisationer som implementerade ett balanserat styrkort ökade dramatiskt och i slutet av 90-talet hade ett flertal svenska företag och organisationer prövat någon form av styrkort (Islam, Yang, Hu & Hsu, 2014; Johanson & Skoog, 2007).

Sedan det balanserade styrkortet lanserades av Kaplan & Norton (1992) har författarna i ett senare skede kombinerat det balanserade styrkortet med en strategikarta (Kaplan & Norton, 2004). En av grundtankarna med det balanserade styrkortet var att alla organisationer ska anpassa styrkortet efter sina egna förutsättningar baserat på hur organisationen ser ut. (Kaplan & Norton, 1996a; Kaplan & Norton, 1996b). Att kombinera styrkortet med en strategikarta syftar till att specificera allmänt uttalade men abstrakta strategier på högre nivå till mer specifika mål som medarbetare har lättare att förstå samt att de är mer meningsfulla för dem att agera efter (Kaplan & Norton, 2004).

Det balanserade styrkortet med strategikartan visar logiken bakom strategin översatt till målen för att uppnå de önskade effekterna. Som Kaplan & Norton (2004) förtydligar så uppnås inte de anpassade målen organisationer sätter just för att de har lyckats identifiera dessa. Här behöver en handlingsplan skapas och kommuniceras ut till medarbetarna för att få medarbetarna att förstå styrkortet och dess innehåll samt att uppnå målen (Kaplan & Norton, 2004). Se figur 1 för exempel på hur ett balanserat styrkort kan se ut.

Figur 1: Balanserat styrkort

Strategikarta		Balanserat styrkort			Handlingsplan	
	Strategiska teman	Strategiska mål	Mått	Måltavla	Initiativ	Budget
Finansiellt perspektiv	Långsiktigt aktieägarvärde Öka intäkter	Öka intäkter via försäljning globalt	Årlig intäktsökning globalt	+ %		
Kund-perspektivet	Leverera överlägset kundvärde för pengarna	Mer nöjda kunder	Kundtillfredsställelse Återköp	% %	Förbättrad kundservice → genom kundservice-program	xx kr
Interna process-perspektivet	Operational excellence	Just-in-time	Sänkta omkostnader Minskade transaktionskostnader	% %	Implementera integrerade system Leverantörsrelationer	xx kr xx kr
Lärande, utveckling och tillväxt-perspektivet	Optimerad bemanningsplanering Ökad strategisk medvetenhet bland medarbetarna	Sänka onödiga personalkostnader Medarbetarna kan och arbetar efter strategin	Indirekt arbetstid i timmar Andel medarbetare som kan återge strategin i huvuddrag	Minska antal timmar 100,00%	Effektivisera schemaplanering Kompetensutvecklingsprogram Medarbetarundersökning	xx kr xx kr xx kr

(Anm. Eget exempel av balanserat styrkort inspirerat av Kaplan & Norton, 2004)

Ytterligare forskning kring, och kontinuerlig användning av balanserat styrkort har resulterat i att organisationer betonat kopplingen mellan strategi, medarbetare och organisationens tillväxt (Islam et al., 2014; Kaplan & Norton, 2004). Kaplan och Norton (2004) belyser detta genom påvisande av att organisationens strategi översätts till konkreta åtgärder i det balanserade styrkortet som ökar medarbetarnas förståelse för verksamhetens strategiarbete. De menar att den ökade förståelsen för strategin bidrar till att medarbetarnas dagliga beslutsfattande, initiativtagande och agerande verkar i enlighet med organisationens strategi (Kaplan & Norton, 2004; LaChance, 2006). Forskning (Islam et al., 2014) belyser även att resultatet för implementeringen av styrkortet beror på uppfattningen hos medarbetarna.

Aaltonen och Ikävalko (2002) menar att en lyckad implementering av verksamhetsstrategin är viktig i alla organisationer, utan den är även den bästa strategin värdelös. Trots detta har implementering en väldigt liten del i all litteratur jämfört med skapandet och utformningen av nya strategier. Författarna (Aaltonen & Ikävalko, 2002) menar att det finns många olika anledningar till detta och en av dem är att införandet av nya strategier uppfattas som mindre glamoröst än utformningen av dem. Många tror även att det krävs lite kunskap för att lyckas med implementeringen och menar då att vem som helst kan lyckas med det. Samtidigt så hävdar Aaltonen och Ikävalko (2002) att människor saknar kunskap kring var arbetet med implementeringen börjar och slutar, vilket leder till att ingen vågar påbörja arbetet.

1.2 Kommunikationssvårigheter vid implementering

En studie genomförd av Aaltonen och Ikävalko (2002) visar att många organisationer har bekymmer vid införandet av en ny verksamhetsstrategi och några av de vanligaste problemen är att det upplevs vara svaga roller i ledningen, brister i den interna kommunikationen, dåligt engagemang bland medarbetarna samt missförstånd och lågt ansvarstagande. Enligt studien försöker ledningen att undvika vissa av dessa svårigheter genom att sprida mycket information till sina anställda men trots detta råder en stor oro bland många chefer gällande att medarbetarna inte ska förstå innebörden av strategiarbetet. Något som kan minska denna oro och förbättra strategiarbetet är enligt Jacobsen och Thorsvik (2008) en stark organisationskultur. De menar att det leder till en upplevelse av ökad samhörighet och gemenskap vilket i sin tur kan vara avgörande för hur lyckad verksamheten är. Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att några viktiga kännetecken för de flesta definitioner av organisationskultur är ett fokus på gemensamma tankar, upplevelser och åsikter. Schein (1993) hävdar att kommunikationsproblem är ytterligare en faktor som förhindrar att många av konflikterna inom företag kan lösas på ett konstruktivt och gemensamt sätt, han menar därför att ledningen bör sträva efter att hitta en gemensam beskrivning av problemet och därefter skapa en dialog.

Forskning av exempelvis De Geuser, Mooraj och Oyon (2009) visar att företag som implementerat balanserat styrkort har uppnått förbättrade finansiella prestationer men trots detta visar forskning av Chen och Jones (2009) att svårigheterna med att implementera ett balanserat styrkort har resulterat i att organisationer inte uppnått önskade effekter. Vilka dessa effekter är framkommer inte i Chen och Jones (2009) forskning men Kaplan och Norton (2004) hänvisar till att varje organisation som implementerar ett balanserat styrkort måste anpassa det efter sina egna organisationers mål och därmed skapa egna önskade effekter.

Likväl hävdar McGunn (1998) att 70 % av alla implementationer misslyckas, några av anledningarna till detta är brist på utvecklade informationssystem, otillräckligt stöd från ledningen samt att de fokuserar på kortsiktiga frågor istället för att sträva långsiktigt mot uppsatta mål och visioner. Chen och Jones (2009) undersökte även vilka avgörande faktorer som låg bakom de misslyckade implementeringarna och såg då att en viktig faktor för implementationen är att medarbetarna måste "köpa idén" med balanserat styrkort för att uppnå förväntat resultat av styrkortet, något som ibland kan vara mycket svårt. Brunsson och Olson (1998 refererad i Johanson, Skoog, Backlund & Almqvist 2006) hävdar att eftersom konceptet behöver säljas in till medarbetarna skapas en utvecklingsprocess där olika röster behandlas med olika respekt. Vilket leder till att ledningen tvingar medarbetarna till att börja använda den nya strategin istället för att de själva gör valet. Ett tvång som kan bidra till att skapa omotiverade arbetare snarare än glada och motiverade medarbetare, vilket kan skapas av delaktighet och när de vet vad som förväntas av dem (Palmer 1998 refererad i Johanson et al., 2006). Även Kaplan och Norton (1996a) belyser vikten av medarbetarnas engagemang. I sin undersökning fann Chen och Jones (2009) att missnöje bland medarbetarna berodde på att mål sattes upp av chefer och ledningar, utan de anställdas deltagande, samt att de mål och fördelar som skulle uppnås av balanserade styrkort inte var kommunicerade och förankrade bland medarbetarna i organisationerna.

Även andra studier inom strategi och implementering visar vikten av att alla medarbetare nås av informationen kring arbetet (Al-Ghamdi, Roy & Ahmed, 2007) och forskning visar att för att lyckas med införandet av balanserat styrkort är det väsentligt att strategin är tydlig och väl förankrad i hela organisationen (Kaplan & Norton, 1996b, Kaplan & Norton, 2004; Porter, 1980). Trots detta visar forskningen att endast en liten del av de anställda vet vilken strategi företaget arbetar efter (Al-Ghamdi, Roy & Ahmed, 2007). Kritik riktas även gentemot hur arbetet med balanserade styrkort genomförs bland medarbetarna, då en implementering uppifrån-och-ner exkluderar medarbetarna i processen trots att medarbetarnas deltagande är avgörande framgångsfaktorer för implementering av balanserat styrkort (Islam et al., 2014). Studier visar att en förutsättning för att styrkortet ska införas på bästa sätt är att de anställda ges möjlighet att både kommentera och ifrågasätta modellen (Aaltonen & Ikävälkon, 2002). Om inte denna möjlighet ges och implementeringen av strategiarbetet misslyckas finns en stor risk att medarbetarna blir misstänksamma och oengagerade (Al-Ghamdi, Roy & Ahmed, 2007).

Kaplan och Norton (1999) har identifierat tre mekanismer som används av organisationer vid implementeringen av det balanserade styrkortet bland medarbetare och chefer. Dessa är kommunikations- och utbildningsprogram, program för målformulering samt koppling till belöningsystemet. Samtliga faktorer avser att förbättra kommunikationen mellan ledningen och de anställda men tidigare forskning ger dock inte några tydliga eller utarbetade rekommendationer över hur implementeringen bör ske utan nämner bara de olika faktorerna. Forskning av Atkinson (2006) visar att i dagens samhälle är det viktigt med en effektiv implementering av strategier och balanserat styrkort i organisationer. Trots de mekanismer Kaplan och Norton (1999) identifierat, samt Atkinsons (2006) påpekande kring vikten av effektiv implementering, hävdar Atkinson (2006) att det är mer än hälften av alla strategier som aldrig blir riktigt implementerade i organisationer och att kommunikation är en del av problemet.

Ytterligare forskning kring implementeringsprocessen är en studie bland italienska icke vinstdrivande företag. Studien är genomförd av Agostino och Arnaboldi (2011) och behandlar hur olika metoder av implementeringen av balanserat styrkort påverkar resultatet av styrkortet, både strukturellt samt användningen av det. Även om studiens fokus inte avser om implementeringsprocessen i sig är misslyckad eller lyckad framkommer det av resultatet att implementeringen är influerad av organisatoriska krafter som organisationskultur. Organisationskulturen leder till att olika metoder för implementeringen, lyckade som misslyckade, ger upphov till olika strukturer och användningsstilar av balanserat styrkort (Agostino & Arnaboldi, 2011). Vilket även styrks av LaChance (2006) som hävdar att styrkortet inte kan skapas genom att bara utgå från perspektiven finansiellt, medarbetare, lärande och utveckling samt kunder utan bör utvecklas utifrån den specifika organisationens kultur. Forskaren LaChance (2006) belyser även vikten av kommunikation under hela implementeringsprocessen. Hon menar att kommunikation behövs för att skapa insyn i den specifika organisationen, skapa förståelse för dess drivkrafter samt skapa motivation bland medarbetarna.

Studien av Agostino och Arnaboldi (2011) är begränsad då de påpekar att resultatet av studien inte kan generaliseras och både studien av Atkinson (2006) samt studien av Agostino och

Arnaboldi (2011) hänvisar till att det behövs ytterligare forskning kring implementeringsprocessen av balanserade styrkort för att stödja resultaten innan en generalisering kan göras. Vi avser därför att med vår studie forska vidare inom ämnet för att se hur kommunikationssvårigheterna vid implementering ter sig inom företag och hur dessa kan minimeras. Detta då ovanstående forskning visar att kommunikationssvårigheter är en bidragande orsak till dåligt engagemang bland medarbetare vid implementering av balanserade styrkort. Ovanstående forskning visar även att kommunikationssvårigheterna bidrar också till att implementering av balanserade styrkort misslyckas samt att ytterligare forskning behövs.

1.3 Syfte

Den här studien syftar till att förbättra samt ge en större förståelse för kommunikationen vid implementeringen av balanserade styrkort.

1.4 Frågeställning

Hur kan organisationer förbättra kommunikationen vid implementeringsprocessen av balanserade styrkort?

2. Tillvägagångssätt för undersökningen

I följande kapitel beskriver vi den valda metoden för studien och dess datainsamling. Vi tar även i detta kapitel upp studiens trovärdighet och för en diskussion kring kritik mot vald metod.

2.1 En kvalitativ undersökning

För att besvara frågeställningen ”Hur kan organisationer förbättra kommunikationen vid implementeringsprocessen av balanserade styrkort?” valde vi att genomföra en kvalitativ undersökning. Detta lämpar sig som metod då hur-frågor ska besvaras och det finns ett intresse av att veta varför en åtgärd lyckats eller misslyckats, samt vid situationer då komplicerade sociala företeelser vill förstås. Vårt val av metod grundade sig även delvis på möjligheten att se helheten och det meningsfulla i verkliga, inringade händelser som skett på de deltagande organisationerna. En annan styrka med en kvalitativ undersökning är hanteringen av olika slag av empiriskt material och i vårt fall ansåg vi att, för att kunna svara på frågeställningen, var det lämpligast att använda oss av intervjuer och dokument (Yin 2007; Flyvbjerg, 2006). En kvalitativ studie lämpar sig även då vi vill undersöka implementeringsprocessen och belysa beslut, hur dessa beslut fattades, genomfördes och vad resultaten blev (Yin, 2007).

För att välja den mest lämpliga metoden och forskningsstrategin för vår studie utgick vi från vår forskningsfråga, genom en hur-fråga kunde vi utesluta enkät och analys av källor. Valet att utesluta experiment och historisk studie föll på graden av kontroll forskaren har för de beteenden som uppvisas i vår undersökning. Experiment kräver kontroll och forskaren bör kunna manipulera beteendet samt bör utföras i laboratoriemiljö. En historisk studie överlappar en del med vårt val av en kvalitativ undersökning som är mer lämplig då vi undersökte aktuella skeenden och intervjuade personer som varit med om händelseförloppet (Yin, 2007).

2.2 Deltagande organisationer i studien

Valet av de medverkande organisationerna bör grundas på att dessa ska vara teoretiskt användbara och inte baserade på slumpmässigt urval (Eisenhardt, 1989). Eisenhardt (1989) pekar även på att val av lämpliga undersökningsobjekt hjälper till att definiera gränserna för att generalisera forskningsresultaten. Då vi i våra litteratursökningar fått uppfattningen att det är en större andel offentlig verksamhet som använder sig utav styrkort valde vi att kontakta fyra stycken kommunala bolag som i sina årsredovisningar presenterat att de använder sig utav styrkort. Två av dessa organisationer var intresserade av att delta i studien. Därefter genomförde vi en urvalsprocess där vi undersökte huruvida de organisationer vi fått kontakt med ansågs lämpliga för studiens syfte. Urvalsprocessen gick till som så att vi definierade operationella kriterier för att ta ställning till organisationernas lämplighet för studien. Den första organisationen som tackade ja var ett kommunalt bostadsbolag. Då skapade vi operationella kriterier för att hitta fler lämpliga organisationer. De operationella kriterierna vi skapade för studien var att organisationerna skulle vara kommunal verksamhet och storleken på organisationen skulle vara minst 30 anställda och de skulle använda sig utav balanserat styrkort (Yin, 2007). Slutligen var det fyra företag som uppfyllde våra kriterier och tackade ja till att medverka i studien.

2.3 Datainsamling

Datainsamlingen skedde i två steg, där steg ett var insamling av data i form av sekundärkällor innan intervjuerna med respektive företag. Sekundärdata var främst information från företagens hemsidor samt årsredovisningar. I steg två genomförde vi intervjuer med nyckelpersoner i företagen som arbetat med implementeringen av det balanserade styrkortet, vi intervjuade även medarbetare på två av företagen. Nyckelpersonerna som arbetat med implementeringen av det balanserade styrkortet intervjuades för att ge information om implementeringsprocessen och hur de valt att involvera medarbetarna. För att motverka subtil påverkan och att undvika att genomföra analysen på nyckelpersonens subjektiva upplevelse intervjuades medarbetarna för att ge sin bild av de påståenden och idéer som nyckelpersonen uppgett. Vi valde att skapa ett intervjuunderlag som var av flexibel och öppen karaktär. Det innebär att vi baserade underlaget mestadels på hur-frågor samt att vi ville veta både fakta samt respondenternas egna åsikter. Vi valde att fördela intervjuerna mellan samtliga författare för att motverka att resultaten skulle speglas av en persons subtila påverkan (Yin, 2007). Den primärdata som samlades in genom intervjuerna finns i fullständig omfattning i bilagor 5-14. Nedan finns en tabell som summerar organisationerna.

Tabell 1: Tabell över de deltagande organisationerna

Organisation:	Typ av organisation	Antal anställda	Plats för intervju
Poseidon AB	Kommunalt bostadsbolag	237	Telefon
Bollnäs Bostäder	Kommunalt bostadsbolag	39	Telefon
Hellsinge Vatten	Kommunalt VA- och driftsbolag	34	Telefon
Tekniska kontoret Oskarshamns kommun	Kommunalt bolag	250	Telefon

(Anm. Egen tabell)

I Empirin kommer organisationerna vara avidentifierade och benämnas Alfa, Beta Gamma och Delta för att värna om de som deltagit i undersökningen.

2.4 Analys

Enligt Patton (1999) kan inte en enda metod förespråkas för alla problem. För att öka trovärdigheten i studien måste metoden för analys vara lämplig och passa för problemet och det empiriska materialet. Vi valde därför att genomföra ett gemensamt analysarbete för att diskutera materialet och tolka data tillsammans. På ett systematiskt sätt lade vi upp analysen

där vi gemensamt diskuterade alla delar av teori och empiri och försökte urskilja ett återkommande mönster på faktorer som bidragit negativt och positivt vid implementeringen. Parallellt med analysarbetet diskuterade vi eventuella konkurrerande förklaringar vilket ger trovärdighet till de resultat vi presenterat (Patton, 1999).

2.5 Studiens trovärdighet

Tillvägagångssätten för att genomföra en kvalitativ undersökning är diversifierade och problemen med kvalitet och trovärdigheten varierar med de olika tillvägagångssätten, audiens och forskningens ändamål. Problemen med trovärdighet i kvalitativa undersökningar och med datainsamling kan finnas i undersökningens validitet och reliabilitet. Men även hos forskaren och dennes bakgrund avseende utbildning och erfarenheter samt förståelsen för bland annat undersökningens form och helhetstänkande (Patton, 1999).

2.5.1 Validitet

Intern validitet är ett kriterium vid kvalitetsbedömning av en studies kvalitet vid analysen av insamlad data. Inom undersökningar finns problem med den interna validiteten när forskaren vill visa förhållanden där betingelser leder till andra betingelser, kausala relationer. Utifrån det material vi samlat in i form av intervjuer och dokument har vi dragit slutsatser där ett skeende inte kan iaktas direkt (Yin, 2007). För att öka den interna validiteten och trovärdigheten i analysen letade vi efter andra konkurrerande förklaringar till de mönster, kopplingar och rimliga förklaringar vi fått fram. Detta gjorde vi både induktivt, genom att omorganisera insamlad data och se om det kunde leda till ett annat resultat, och logiskt, genom att tänka på andra logiska möjligheter för att sedan se om dessa möjligheter kunde stödjas av insamlad data (Patton, 1999; Yin, 2007). Vi omorganiserade data genom att sammanställa en tabell där empirins kritiska gemensamma nämnare kopplades till respektive företag, vårt resultat blev detsamma vid denna metod och vi hittade således ingen alternativ förklaring till vårt resultat.

Extern validitet är ännu ett kriterium som är relevant att beakta vid bedömning av en undersöknings kvalitet och forskningsdesign. Extern validitet rör huruvida resultatet från vår undersökning kan generaliseras utöver vår studie. Forskaren ska sträva efter att generalisera resultaten till en teori. Teorin måste sedan prövas genom att resultaten av studien replikeras i flera fall, när en sådan replikering skett anses det kunna ge ett starkt stöd för studien. Vår studie genomförde en replikation genom att studera fyra företag, och undersökningen kan därmed generaliseras utöver vår studie till fall där liknande population återfinns (Yin, 2007).

2.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet syftar till att minimera fel och skevheter och innebär att en annan forskare ska komma fram till samma slutsatser som oss vid en upprepning av samma studie med samma tillvägagångssätt (Yin, 2007). För att minimera fel och skevheter har vi försökt göra så många steg i vår undersökning så operationella som möjligt för att öka reliabiliteten ytterligare (Yin, 2007). De operationella stegen som genomfördes i undersökningen var dels vid val av företag där operationella kriterier togs fram för att hitta lämpliga organisationer för undersökningen. Ett annat steg var vid insamling av empirin där intervjuerna genomfördes enligt ett gemensamt framtaget underlag, och dessa sammanställdes sedan på ett systematiskt sätt.

2.6 Etiskt förhållningssätt

Forskning ställer inte bara krav på arbetets kvalitet utan även på forskarens integritet. Vi har i denna studie därför haft ett etiskt förhållningssätt och agerande i kontakt med respondenter och vid hantering av insamlad data. Detta har vi gjort genom att ej namnge respondenterna. Vi har även efter sammanställning av data raderat alla namnuppgifter från de dokument vi fogat över. Vi har även meddelat respondenterna att de ej kommer nämnas vid namn samt att de har rätt att ta del av det material vi använder i studien (Gustavsson, Hermerén & Pettersson, 2011).

2.7 Metodkritik

En faktor som uppstår vid kvalitativa analyser är att alla människor är olika och upplever verkligheten på olika sätt. Det betyder att det finns ingen klar sanning och det kan leda till att om vår undersökning upprepas av en annan forskare kan denne förstå materialet på ett annat sätt och därmed komma fram till ett annat resultat (Ahrenfelt, 2013; Yin, 2007).

3. Teoretisk referensram

Tredje kapitlet innehåller den teoretiska referensramen för studien. Vi går här igenom teorierna kring det balanserade styrkortet, organisationskultur, kommunikation, motivation och kritik mot valda teorier. Kapitlet avslutas med en teoretisk syntes.

Den teoretiska referensramen i uppsatsen består utav Norton & Kaplans (1996a, 1996b, 1999 & 2004) beskrivning av det balanserade styrkortet samt av organisationskultur och kommunikation inom organisationer, teorierna kan användas för att förstå hur organisationer fungerar och förståelsen för hur man kommunicerar emellan de olika hierarkiska skikten inom organisationer (Schein, 1993). Med hjälp av denna teori kommer en djupare förståelse ges för hur strategin kan implementeras och kommuniceras bland medarbetarna.

3.1 Balanserat Styrkort

Det balanserade styrkortet introducerades för att mäta företags prestationer. Grundtanken var att de fyra perspektiven, finanser, kunder, interna processer samt lärande och tillväxt skulle skapa en balanserad bild över det aktuella företaget nuvarande situation och förväntade framtida prestationer (Kaplan & Norton, 1996b). Genom att ta fram styrtal med härledning ifrån organisationens vision och strategi samt genom att skapa styrtal som betraktar organisationen ur de fyra perspektiven kompletteras de traditionella finansiella styrtalen (Kaplan & Norton, 1999).

Framtagningen av ett styrkort sker genom att organisationens ledning och chefer gemensamt kommer fram till och översätter strategin till konkreta strategiska målsättningar. För att kommunicera ut styrkortets målsättningar bland medlemmarna i organisationen görs detta förslagsvis genom nyhetsbrev, anslagstavlor eller videofilmer. I vissa organisationer bryter man ner de större övergripande målen till mindre komponenter på en operativ nivå där lokala målsättningar kopplas till den övergripande målsättningen. När kommunikationen av styrkortet till medlemmarna är klar så bör alla inom organisationen förstå sin enhets långsiktiga målsättning och hur målen inom denna skall uppnås (Kaplan & Norton, 1999).

Kaplan och Norton (1999) har identifierat tre mekanismer som används av företag vid implementering av det balanserade styrkortet bland medarbetare och chefer:

1. Kommunikations och utbildningsprogram

För att kommunicera och utbilda medarbetare inom organisationens vision och strategi används en mängd olika kommunikationsverktyg. Några exempel är uttalanden från VD:n, videofilmer, stormöten, broschyrer och nyhetsbrev. Dessa verktyg bör sedan följas upp genom kontinuerlig kommunikation genom att styrkortets mått och mål offentliggörs och kommuniceras till medarbetarna (Kaplan & Norton, 1999). Även Ahrenfelt (2013) påpekar vikten av uppföljning och att förändringsarbeten som strategiimplementering är en ständig process som aldrig tar slut.

2. Program för målformulering

När medarbetarna fått en grundläggande förståelse för styrkortet måste individer och team över hela organisationen arbeta med att översätta de övergripande organisatoriska målen till ett mer närliggande konkret mål (Kaplan & Norton, 1999).

3. Koppling till belöningsystemet

Efter att kommunikations och utbildningsprogram implementerats kan strategin, i ett sista steg, drivas på av att införa ett belöningsystem kopplat till styrkortet. För att cheferna skall motiveras att arbeta för att styrkortets mål uppnås kopplas organisationens bonussystem till hur väl personalen uppnår målen på styrkortet (Kaplan & Norton, 1999).

Enligt Norton och Kaplan (1999) uppstår ofta meningsskiljaktigheter kring hur de olika cheferna uppfattar företagets strategi på en detaljnivå, de menar att dessa meningsskiljaktigheter ofta beror på företagets funktionsindelning och kulturen inom företaget.

3.2 Organisationskultur

Enligt professor Edgar H. Schein (1990) är kultur det en grupp lär sig under en period när individerna arbetar med att lösa gruppens problem med intern integration. Lärande inom gruppen är simultant en beteendemässig, kognitiv och känslomässig process. Schein (1990) menar även att den djupaste nivån av kultur är den kognitiva där de uppfattningar, språk och tankeprocesser som gruppen delar kommer att vara avgörande för gruppens känslor, attityder, värderingar och beteende.

Forskning visar att ett kulturellt perspektiv på organisationer ger oss förståelse för hur verksamheten egentligen fungerar och visar även att kulturen inom organisationer kan vara minst lika viktig som strukturen inom den. Gemensamt för tidigare studier av organisationskultur är att de i många fall finner skäl för att en stark organisationskultur samlar medarbetare till en gemensam upplevelse av samhörighet och gemenskap och kan vara avgörande för hur lyckad verksamheten är (Jakobsen & Thorsvik, 2008). Däremot påpekar Philipsson (2004) att medarbetare och ledare ofta har skilda uppfattningar om vad den egentliga organisationskulturen är och det är inte ovanligt att ledarna inte vill veta vad medarbetarna tycker och inte heller låta dem påverka utvecklingen av organisationen.

Schein (1993) menar att de flesta kommunikationsproblemen som finns beror på att vi människor är kulturellt övertränade att tänka i termer som är gemensamma för den aktuella kulturen och även att man undviker att undanhålla information för att inte hota kulturens sociala ordning.

Jakobsen och Thorsvik (2008) nämner att flertalet forskare; Ray (1986), O'Reilly (1989) och Pfeffer (1997) har visat på att organisationskultur kan användas som ett styrmedel, och kulturen kan hjälpa till med att ange vad som är ett lämpligt förfarande i olika uppgifter inom organisationen. Och även Alvesson (2009) menar att om man ser en strategiförändring som en kulturell förändring innebär det att man behöver genomföra en omorientering kring organisationens värderingar, idéer och föreställningar för att kunna implementera strategin.

3.3 Kommunikation och dialog inom organisationer

Kommunikationsproblem och kulturella missförstånd förhindrar att många av konflikterna i vårt samhälle kan lösas på ett konstruktivt och gemensamt sätt. Därför bör vi människor sträva efter att hitta en gemensam beskrivning av problemet och skapa en dialog. En etablerad

dialog mellan grupper hjälper dem att nå en högre medvetandegrad och därmed bli mer kreativa och effektiva. Dialogen är nödvändig för att förstå kulturer och subkulturer och i slutändan kommer organisationens lärande att vara beroende av en sådan kulturell förståelse (Schein, 1993).

När en organisation delas upp i olika enheter ses ofta effekten av att det bildas olika subkulturer inom enheterna. Organisationen blir därav beroende av en hållbar och väl fungerande kommunikation mellan enheterna, vilket leder till att det krävs en utveckling av gemensamma tankar gällande omvärlden som kliver över de subkulturella gränserna. Utvecklingen av de tankarna kommer ifrån de kulturella reglerna kring kommunikation och interaktion och därav blir dialogen ett första steg gentemot det gemensamma lärandet (Schein, 1993).

Ahrenfelt (2013) beskriver problemen kring kommunikationen som att människor inte har en gemensam världsbild utan upplever saker och världen olika. Vidare agerar människor olika i samma situation trots att de har samma informationsgrund. För att lösa de problem som kan uppstå vid kommunikation inom organisationer och subkulturer finnes exempel på ett företag som formulerat ett företagsvokabulär som verkar som en ordbok inom företaget och som definierar de begrepp som är avgörande för kommunikation och de gemensamma språket inom företaget.

Inom Dialog-teorin och även inom gruppdynamicsikteori är forskningen överens om följande punkter när det gäller att starta dialog:

- De delaktiga skall känna sig så jämlika som möjligt.
- De delaktiga skall känna en känsla av att få garanterad "sändningstid" i gruppen för att kunna etablera sin identitet och alla som vill ska få chansen att prata.
- Gruppens uppgift skall vara att utforska dialogens process och få förståelse för den snarare än att fatta några beslut eller lösa några externa problem.
- Tidigt i gruppens "liv" kommer deltagarna först och främst att fundera över sig själva och sina egna känslor, men följaktligen kommer legitimering av de personliga erfarenheterna att vara ett bra sätt att starta (Schein, 1993).

Inom grupper är det viktigt att alla är delaktiga på samma villkor för att kunna kommunicera och gruppen bör även eftersträva känslan av att alla deltagarna har gemensamma problem som kräver samarbete för att lösas. För att starta en dialog inom en grupp bör det finnas en viss inledande motivation. Eftersom att förloppet som uppstår i ett inledande skede framstår som väldigt ineffektivt kommer inte gruppen frivilligt att starta en dialog om gruppmedlemmarna inte är helt bekväma i situationen. Gruppen kan då uppfatta dialogen som en omväg och ett hinder som saktar ned arbetet med problemlösningen. Men riktig förändring sker inte förrän gruppen känner sig psykologiskt säker, och under dialogens gång skapas synliga och osynliga normer som kommer ge deltagarna en känsla av kontroll (Schein, 1993).

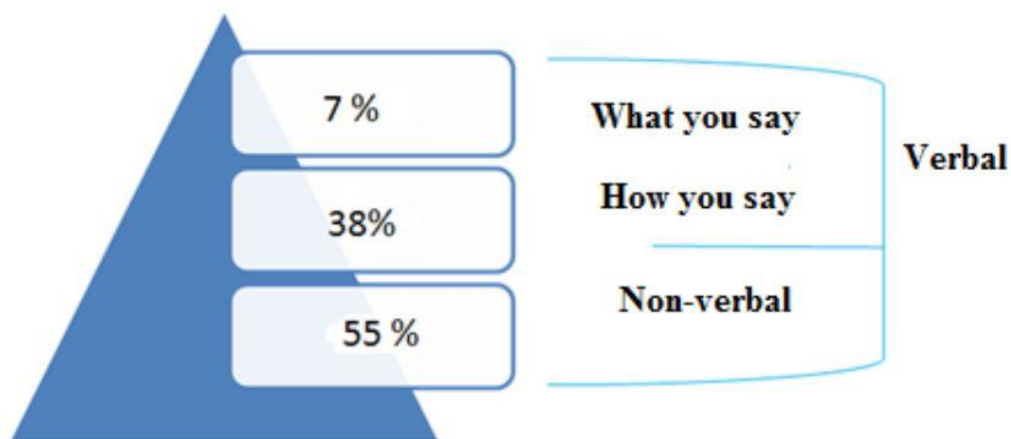
3.3.1 Vikten av icke verbal kommunikation

Hall (1965) hävdar i sin artikel att hans försök att beskriva olika begrepp inom kommunikation minimerar problemen inom kommunikationen i organisationer. Vidare hävdar han att kommunikationen kan delas in i två tillfällen, ett beslutstillfälle och ett tillfälle då

besluten ska implementeras och beteenden inom organisationens medlemmar ska modifieras. Till exempel ska kommunikationen om beslut inleda ett utförande av uppgifter och annan typ av kommunikation ska leda till modifiering av attityder. Hall (1965) pekar på delningen på grund av olika symboler och deras funktioner inom organisationer och artikeln visar även på hur dessa symboler kan kontrolleras till kommunikationen inom organisationens fördel. Symbolerna innehåller den information som ska kommuniceras ut. Symbolerna kan givetvis vara ord som kommuniceras ut i skrift eller verbalt. Men information kan även kommuniceras ut med hjälp av symboler som är icke verbala, så som olika rollers funktioner och status inom organisationen. Till exempel kan chefens kontorsmiljö, där typ av skrivbord, antal assistenter etcetera kommunicera ut en viss status som leder till ett visst beteende bland medarbetarna under chefen. Detta exempel handlar mer om symbolen och dess effekt snarare än i vilken form symbolen kommer. Olika roller inom organisationen kan fungera som symboler i kommunikation, vad de symboliserar beror på vem som tillfrågas. En specifik roll inom en organisation kan ha högre status och symbolik för en medarbetare som befinner sig under rollen i hierarkin. Detta leder till en "överton". Övertonen påverkar hur mottagaren uppfattar informationen som kommunicerats ut av personen med den specifika rollen (Hall, 1965).

Likt Halls (1965) forskning finns senare forskning av Paicu (2015) som belyser vikten av icke verbal kommunikation inom organisationer. Paicu (2015) menar att det blir viktigare med en hälsosam arbetsmiljö för att bibehålla en stark organisation och för att finnas kvar på marknaden. Att få till detta hävdar Paicu (2015) kräver en bra kommunikation av organisationens strategier. I hennes forskning visar hon, likt Hall (1965) på att en bra kommunikation innehåller till stor del icke verbal kommunikation som kan ses i figur 2 nedan.

Figur 2: The components of the economic communication



(Källa: Paicu, 2015)

Paicus (2015) forskning och figuren visar att det är icke verbal kommunikation, där symboler och kroppsspråk ingår, som till största del påverkar mottagaren.

3.3.2 Subkulturer och dess kommunikationsproblematik

Vi människor har en förmåga att differentiera oss inom specifika grupper. I organisationer märks det genom att anställda inom samma projekt eller med samma titel och ställning i hierarkin anpassar sig till varandra genom att de börjar tala samma språk och dela varandras vanor, då skapas något som brukar kallas för subkulturer (Schein, 1993).

När det gäller att implementera ett beslut bland en grupp bestående av medlemmar från olika subkulturer finns det en risk att de ej förstår varandra även ifall de talar samma språk såsom svenska, det finns till och med en större risk att medlemmarna missförstår varandra på grund av att de talar samma språk eftersom att de då förbiser de olikheter som kan finnas mellan subkulturerna. Det är endast vid en misslyckad implementering av ett beslut som det går att se om deltagarna uppfattat beslutet på ett annat vis på grund utav kulturella olikheter (Schein, 1993).

Hierarkiska subkulturer är svåra att upptäcka men vanligt förekommande, i en hierarkisk organisation förekommer subkulturer inom styrelsen, ledningen och vidare ner i hierarkin. Organisatorisk integration, koordination och lärande hindras ofta av variationer inom de hierarkiska subkulturerna på grund utav den felaktiga föreställningen där man anser att alla delar av ledningen talar samma språk (Schein, 1993).

Den senaste punkten är den som kräver mest arbete eftersom de hierarki-baserade subkulturerna dels är svårare att upptäcka men även eftersom effekten av dem är mer förödande. Schein (1993) ger ett exempel där han beskriver att om en VD är inbjuden till ett seminarium vill denna i de allra flesta fall veta vilka mer som ska medverka. Om de andra deltagarna inte är på samma nivå i sina chefspositioner kommer den inbjudne VD:n förmodligen inte att närvara med anledning av att denna vill bevara sin status. Schein (1993) menar att det speglar chefernas slutsats på en djupare nivå och att de lever i en egen värld där endast de andra som lever i samma värld kan förstå den och vara användbara källor för kunskap. När det sker möten mellan medarbetare av olika rang blir det ofta tydligt att dessa pratar olika språk och samma ord kan ha olika innebörd beroende på vilken subkultur de tillhör (Schein, 1993). Att subkulturer kan skapas genom organisationsmässig segmentering är även något som Alvesson (2009) styrker genom sin forskning och han betonar även att de flesta forskare idag bekräftar förekomsten av subkulturer.

Schein (1993) menar att en dialog på ledningsnivå inte är tillräckligt för att uppnå lärande inom organisationen. För att kommunicera mellan de hierarkiska skikten inom en organisation krävs en djupare dialog eftersom det finns en risk att de olika skikten inom organisationen handlar på grund av olika grundantaganden. Om lärandet inledningsvis har uppstått i grupper under ledningsnivå, som ofta är fallet, blir problemet att skapa en dialog mellan de hierarkiska skikten ännu viktigare eftersom det då är lätt för de högre nivåerna i hierarkin att underminera lärandet i de lägre skikten.

Sammanfattningsvis så kan lärande över de kulturella gränserna inte skapas eller behållas utan inledande och återkommande dialog. Organisationer lär sig inom den uppsättning av antaganden som finns inom den nuvarande kulturen och subkulturen. Men om förändringar önskas gällande kulturella fördomar eller lärande över de subkulturella gränserna måste dialogen ses som en viktig del av ett sådant lärande (Schein, 1993).

3.4 Balanserat Styrkort i förhållande till kommunikation och organisationskultur

Grundtanken vid implementeringen av balanserade styrkort är enligt Kaplan och Norton (1999) att styrkortet utformas av företagets ledning för att sedan spridas bland medarbetarna. Och när strategin har förankrats i hela organisationen ska samtliga medarbetare förstå företagets mål och veta hur de ska komma dit. Ett sätt som styrks av Scheins (1993) teorier gällande kommunikation och dialog inom organisationer. Han hävdar att hela gruppens medvetande är av stor vikt och att en hög medvetandegrad inom olika grupper skapar effektivitet och kreativitet. Vidare menar Schein (1993) att en av förutsättningarna för en bra dialog är en inledande motivation för hela gruppen, utan denna uteblir oftast viljan hos de anställda. Vår tolkning kring detta är att avdelningschefen, som ska förankra strategin bland sina medarbetare, bör motivera medarbetarna för att skapa effektivitet i arbetsgruppen.

Vidare nämner Kaplan och Norton (1999) tre aktiviteter som används vid implementeringen av balanserade styrkort. Den första är olika kommunikations- och utbildningsprogram, som exempelvis kan förmedlas genom uttalanden från företagets VD, genom stormöten, broschyrer eller nyhetsbrev. Den andra är att målen ska översättas så det blir ett mer närliggande och konkret mål för den aktuella arbetsgruppen, ett mål som kan hjälpas av att personalen uppmuntras genom ett specifikt belöningsystem. Att Kaplan och Norton (1999) har identifierat olika aktiviteter för implementeringen av styrkortet styrks av Scheins (1993) teorier inom subkulturer. Han hävdar där att då grupper är uppbyggda utifrån olika faktorer kräver medarbetare inom olika subkulturer varierande och olikartade verktyg för att lyckas med implementeringen av nya strategier, till exempel balanserade styrkort.

3.5 Motivationens betydelse för bättre kommunikation

För att företag ska nå en bättre kommunikation och högre resultat bland de anställda krävs att ett par grundläggande principer genomförs och några exempel på dessa är att arbetet ska vara roligt, de anställda måste ges information om den interna informationen och strukturen i företaget samt att företaget måste lyssna på sina anställda och visa lojalitet mot dem (Paicu, 2015).

Professor Edward Lawler (1969) har forskat inom ämnet motivationsteori och de faktorer som påverkar människans motivation till att utföra olika arbetsuppgifter. Han menar att en primär faktor för motivation är att individen förstår sambandet mellan ansträngningen och belöningen, en belöning som kan vara både intern och extern. Begreppet interna belöningar syftar till de fördelarna som kan härledas direkt från prestationen medan externa syftar till fördelar som ses som en del av jobbet och ges av andra i den anställdes omgivning.

Vidare menar Lawler (1969) att medarbetaren ser arbetet som motiverande när personen känner bekräftelse, självkänsla och en möjlighet att utvecklas. Faktorer som liknar de som bidrar till att medarbetaren vill prestera, dessa faktorer är att individen måste få relevant feedback, känna att arbetsuppgifterna kräver unika förmågor som den specifika personen besitter samt känna att denne har en hög grad av självkontroll över att sätta sina egna mål och ges möjlighet att hitta egna vägar för att uppnå dem. Forskarna Gary P. Latham och Edwin A.

Locke (1979) menar att målsättning är ett enkelt och okomplicerat sätt för att motivera medarbetare inom en organisation.

Latham och Locke (1979) har utformat en teori om sambandet mellan mål och motivation inom organisationer där de menar att det finns tre faktorer för mål som bör användas vid målsättning inom organisationer.

- Ett mål bör vara specifikt och tydligt utformat.
- Målet bör ha en tidsgräns för när det skall uppnås.
- Målet bör vara utmanande men ändå fullt möjligt att uppnå.

För att förtydliga ovan nämnda kriterier har Latham (2003) utvecklat teorin ytterligare genom att säga att mål ska vara SMARTA: Specifika, Mätbara, Accepterade, Realistiska och Tidsbestämda.

Latham och Locke (1979) menar att om ett mål uppfattas som onåbart kommer medarbetarna ej att acceptera det och de kommer inte heller att få en känsla av att ha utfört någon prestation, men det får inte heller vara för enkelt då utmanande mål får oss människor att prestera vårt yttersta (Latham, 2003). Ytterligare en svårighet med att sätta mål är att skapa engagemang kring dem, arbetsuppgifter som anses vara onödiga eller utan funktion skapar inga motiverade medarbetare utan arga och motsträviga (Latham, 2003).

Vidare menar Latham (2003) att mål kan minska stress ifall de är få till antalet, detta då målen hjälper oss att se vad vi har åstadkommit. Tydliga mål ger oss människor något konkret att samlas kring och är de dessutom mätbara hjälper de till att skapa engagerade medarbetare. Latham (2003) hävdar att mätbara mål gör att prestationerna ökar då medarbetarna tävlar med varandra gällande vem som arbetar hårdast. Samtidigt gäller det att ha rätt antal mål för om målen som sätts är för många till antalet finns en risk att alla lätta blir avklarade direkt medan de mer krävande glöms eller prioriteras bort och förblir därmed ogjorda.

I de flesta företag och organisationer är personalen en förutsättning för att målen ska kunna nås och det är ledarens ansvar att få medarbetarna bekväma och informera dem kring varför de gör vissa saker. Forskning visar att det är svårt att vara ledare om du är otillgänglig för ditt team och att anställda har ett behov att deras bästa beaktas i de organisatoriska beslut som kommer att påverka dem (Latham, 2003).

3.6 Kritik gentemot teorin

Både teorier inom motivation och organisationskultur bidrar till hur organisationer kan öka sina framgångar genom förståelse om, och styrning av individerna samt kulturen inom organisationen. Kritiken mot teorier inom organisationskultur inkluderar kritik mot styrning av individer, hur de ska tänka, känna och agera för att bidra till organisationens framgångar. Kritiken riktas mot att, i organisationskultur, förväntas medarbetarna att införliva organisationens värden som en del av sina egna åsikter, som påverkar bland annat deras omdömesförmåga som styrs mot de arbetssätt och metoder som kommer generera

kapitaltillväxt för organisationen. Vidare tar Willmott (1993) upp kritik mot att stärka organisationskulturen genom program som uppmuntrar de anställda att vara hängivna till värderingarna och att bedöma sitt eget värde enligt dessa värderingar. Kritik riktas även mot dessa program att stärka organisationskulturen bland medarbetarna då det kan leda till att medarbetarna känner skam och skuld vid de tillfällen de ej agerat i enlighet med organisationens värderingar. Tidigare studier visar att genom organisationskultur försöker organisationer påverka alla individer i alla hierarkiska nivåer att se sig själva speglas och växa med organisationen och på så sätt identifiera sig med organisationen (Willmott, 1993).

Forskarna Maureen L. Ambrose och Carol T. Kulik (1999) genomförde en studie där de analyserade ca 200 olika forskningsartiklar på området motivationsteori, de fann i sin studie att det fanns få empiriska studier där man direkt undersökte hur medarbetarnas motivation påverkade de efterföljande prestationerna. De menade att man mäter ofta motivation, eller utvärderande variabler såsom prestation men få studier studerar länkarna mellan dessa.

3.7 Teoretisk syntes

Vårt teorikapitel innehåller teorier inom balanserade styrkort, organisationskultur, kommunikation och dialog inom organisationer, subkulturer samt motivationsteori. Teorier som ska hjälpa oss att besvara studiens syfte och frågeställning. I kapitlet som behandlar balanserade styrkort lyfter vi tre faktorer som Kaplan och Norton (1999) menar används av företag vid införandet av balanserade styrkort, faktorerna är kommunikations och utbildningsprogram, program för målformulering samt koppling till belöningsystemet. Vi kommer att, med hjälp av vår empiri, titta på om faktorerna är relevanta samt se ifall de kan kompletteras ytterligare för att generera en bättre implementering.

Kapitlet inom organisationskultur ger en förklaring till begreppet och visar på effekterna av en bra organisationskultur samt hur begreppet kan användas för att skapa bättre förhållanden bland personalen. Vår tanke med att inkludera organisationskultur till vår teori är att vi hoppas att en ökad förståelse för begreppet samt fenomenet subkulturer kommer att öka vår kunskap kring gruppernas uppbyggnad och vad som kan göras för att skapa medvetenhet hos individer. Som ett komplement till dessa två teorier har vi valt att addera forskning kring kommunikation och dialog inom organisationer. Forskning som vi ska använda vid analysen av vår empiri för att se vilka effekter kommunikation kan ha inom företag.

Sista delen av kapitlet behandlar motivationsteori samt forskning kring målsättning och måluppfyllelse. Teorier som, med hjälp av vår empiri, ska hjälpa oss att besvara vårt syfte och frågeställning.

4. Ledningens och medarbetarnas syn på implementeringsprocessen

I detta kapitel presenterar vi resultatet från våra intervjuer. För att skapa en tydlig struktur har vi sammanställt varje företag för sig och särskilt ledningens och medarbetarnas intervjuer. Vi har dock sammanställt intervjuerna från medarbetarna på respektive företag, detta för att motverka upprepningar.

4.1 Ledningens beskrivning utav implementeringsprocessen hos Alfa

Alfa införde balanserade styrkort för fyra år sedan, år 2011. Införandet skedde efter direktiv från ägarna som ville skapa en enhetlig metod för samtliga bolag och enheter. Personen som vi har intervjuat är VD för bolaget sedan drygt ett år tillbaka vilket innebär att hen inte var med vid själva implementeringsprocessen. VD:n anser sig dock ha relativt mycket information kring processen då hen var med och införde styrkort inom en av kommunens andra enheter.

4.1.1 Förberedelser inför implementeringen

Styrkortet, som infördes på initiativ ifrån kommunen, arbetades fram internt av dåvarande VD och ledningsgrupp. Indirekt var även medarbetarna med i skapandet då styrkortet bestod av gamla mål som personalen varit med och arbetat fram vid tidigare tillfällen. När styrkortet var färdigt kommunicerades det ut till hela företaget genom två olika kanaler, både via avdelningscheferna och VD. Mellancheferna gavs ett eget ansvar att förmedla informationen till sin arbetsgrupp medan VD:n informerade till hela företaget samtidigt via regelbundna arbetsplatsträffar.

Implementeringen av det nya styrkortet var en långsiktig process som pågick under en längre tid och enligt nuvarande VD fick personalen löpande information under hela arbetet. Något som var bra då vissa utav medarbetarna ställde sig frågande till införandet av en ny verksamhetsmodell. Detta då de ansåg att den dåvarande var välfungerande, åsikter som även delades av företagets ledning. Åsikterna ledde till att medarbetarna inte visade något större engagemang vid implementeringen av balanserade styrkortet utan accepterade situationen och gjorde det som förväntades av dem.

4.1.2 Genomförandet av implementeringen

Då implementeringen av balanserade styrkort skedde på initiativ ifrån kommunen var de högst delaktiga vid införandet och även VD och ledningsgrupp hade stort ansvar genom hela processen. Trots detta var det ingen som erhöll någon utbildning kring arbetet, förmodligen eftersom att det sågs som en relativt enkel övergång att byta till balanserat styrkort. Medarbetarna fick varken utbildning eller medverka aktivt under själva implementeringen utan de gavs endast information via olika avdelningsmöten. Något som ledde till att innehållet i styrkortet inte var helt känt bland medarbetarna då de inte fick ta del av samtliga mål.

Företagets VD anser att implementeringen skedde utan några problem men att styrkortet har tappats bort under arbetets gång. Vid införandet var det primära syftet att alla kommunens bolag skulle skapa en gemensam målbild. En målbild som enligt företagets VD har uppnåtts

till viss del men hen tror att det enskilda företaget skulle kunna nå lite längre. Hen, som ser på arbetet ur ett annat perspektiv, anar även andra brister med det aktuella styrkortet. Dagens VD anser att de första målen som sattes var aningen enkla och i underkant för att kunna motivera medarbetarna till utveckling. Hen uppger även att styrkortet saknade ”det lilla extra” och innehöll ganska enkla och slentriana mål, anledningen till detta kan vara en bakomliggande rädsla för att misslyckas om målbilden är för svår.

4.1.3 Interaktionen mellan ledningen och medarbetarna vid implementeringen samt nuvarande arbete med balanserat styrkort

Bolagets nuvarande VD anser att medarbetarnas kompetens är viktig för företagets styrning och verksamhet. De anställda uppmuntras till att komma med egna åsikter och företaget åker iväg tillsammans minst en gång per år för att uppdatera både styrkortet och företagets mål. Något som leder till att samtliga medarbetare har stor förståelse för innehållet i styrkortet och innebörden av styrningsmodellen. Samtliga medarbetare hålls även uppdaterade då VD:n sammanställer och förmedlar det uppdaterade styrkortet till all personal, vilket oftast sker via ett mail men medarbetarna kan även ta del av informationen i bolagets årsredovisning.

Ovan nämnda sammankomster är något som har varit aktuellt sedan nuvarande VD tillträdde, hen har ingen vetskap kring att liknande aktiviteter genomfördes under ledningen av tidigare VD. VD:n ser det som väldigt positivt att hens anställning började när styrkortet var implementerat, något som gjorde att hen kunde se det från ett kritiskt och utomstående perspektiv. När VD:n tillträdde sin tjänst började hen med att se över det befintliga styrkortet och leta efter eventuella brister och faktorer som kunde förbättras. Under det arbetet upptäcktes det att styrkortet hade glömts bort av de flesta inom företaget, något som VD:n ville ändra på. Hen gjorde därför en sammanställning över ett antal, för dem, viktiga dokument och skapade med hjälp av dessa en affärsplan för deras verksamhet. Ett kompendium som de fortfarande arbetar aktivt med nästan dagligen och samtliga medarbetare vet vad det är och hur innehållet ser ut.

Nuvarande VD anser att det finns stor acceptans från medarbetarna gällande både mål och arbetet med balanserat styrkort. Hen tror att medverkandet i de löpande uppdateringarna av styrkortet gör att de känner en delaktighet och minskar motsträvighet. Enligt hen är det svårt att vara negativ då de fått möjlighet att själva sätta målen. VD:n ser även vikten av att arbeta tillsammans med styrkortet då hens personal kan bidra med faktorer som hen inte kommer i kontakt med. De ser helt andra saker än vad hen gör och det är de som har den dagliga kontakten med företagets kunder. VD:n poängterar även vikten av att ha ett nära samarbete på en arbetsplats och avslutar intervjun med att hen är glad som har så kloka medarbetare.

4.2 Medarbetarnas uppfattning av implementeringsprocessen hos Alfa

På Alfa har vi intervjuat tre medarbetare som samtliga sitter på företagets huvudkontor, en av dem är avdelningschef, en är personalansvarig och den sista arbetar som fastighetsingenjör. Vi upplever att samtliga intervjuade har relativt bra uppfattning gällande begreppet balanserat styrkort och det egna företagets strategi. Avdelningschefen är mest insatt då hen arbetar med det dagligen men båda de andra kan svara på frågor gällande begreppet.

4.2.1 Förberedelser inför implementeringen

Både fastighetsingenjören och den personalansvariga är överens om att all personal var ganska mättad på strategiarbete när den nya implementeringen skulle genomföras vilket gjorde att de kände en lättnad över att bli uteslutna ur processen. De ansåg att det befintliga upplägget var bra och nöjde sig med att endast bli informerade gällande hur arbetet med de nya styrkortet skulle läggas upp. Fastighetsingenjören berättar även att när beskedet kring de nya styrkortet kom uppstod en besvikelse hos de flesta av medarbetarna då de hade lagt ner väldigt mycket arbete på något som inte skulle användas. Ingenjören säger ”personligen tyckte jag att det var onödigt att kommunen lade sig i vårt arbetssätt” (Fastighetsingenjören, 2015).

Ingen av dem upplevde något engagemang från ledningen gällande att de skulle vara delaktiga i förberedelserna kring implementeringen utan de uppfattade istället att de ansvariga ville skona dem från arbetet med att översätta de gamla styrkortet till kommunens riktlinjer. Avdelningschefen väljer att inte besvara några frågor kring förberedelserna då hen anser att Alfas arbete med balanserade styrkort har pågått under många år vilket gör det svårt att nämna vad som skulle varit förberedelser till arbetet.

4.2.2 Genomförandet av implementeringen

Vid implementeringstillfällena var samtliga medarbetare samlade under två heldagar, både då kommunens styrkort skulle presenteras och även när affärsplanen visades. Avdelningschefen, som var en av de ansvariga för dagen då affärsplanen presenterades, berättar att det var en dag med aktiviteter och grupparbeten vilken var välplanerad av VD och ledningsgrupp. Grupperna var sammansatta efter både personlighet och arbetsuppgifter eftersom de ville skapa en bredd inom grupperna som förhoppningsvis skulle leda till bra diskussioner och reflektioner, något hen upplever att de lyckades med. Den personalansvariga och fastighetsingenjören har endast uttalat sig om den tidigare implementeringen gällande kommunens styrkort och de tycker att den dagen endast bestod av information kring implementeringen och inga grupparbeten eller liknande.

Ytterst ansvarig för dagen var Alfas VD vilket innebar att hen höll i alla aktiviteter. Avdelningschefen minns att hen tyckte att det var väldigt positivt då det blev mer äkta än ifall företaget hade använt sig av en konsult. Hen tror även att det ger ett ökat förtroende för VD:n om denne är aktiv bland sin personal vilket även styrks av att den personalansvariga litade på de som var ansvariga för implementeringen och tyckte därmed det var skönt att vara utesluten från processen.

4.2.3 Interaktionen mellan ledningen och medarbetarna vid implementeringen samt nuvarande arbete med balanserat styrkort

Samtliga medarbetare är eniga kring att det inte hölls någon extra dialog eller användes några utökade kommunikationsverktyg under implementeringen. Alla tre tror att det beror på deras företagsklimat, personalansvarige uppger att ”vi är en arbetsplats med högt till tak så vi är välkomna med våra frågor och får dem alltid besvarade” (Personalansvarig, 2015). Hen berättar även att de alltid bollar saker mellan avdelningarna och att det har blivit en del av deras arbetssätt. Ett arbetssätt som gjorde att någon ytterligare dialog kring implementeringen var onödig.

4.2.4 Uppföljning

Samtliga medarbetare anser att affärsplanen, som samlade ihop alla viktiga dokument, har hjälpt till för att skapa en helhet inom företaget och de vill att den är en del av Alfas fortsatta arbete med styrkortet men de anser även att de har en bit kvar innan de har nått sitt mål. När vi frågar medarbetarna kring personalens medvetenhet gällande företagets mål och visioner är det delade åsikter. Avdelningschefen anger att affärsplanen har hjälpt till att skapa en förståelse hos samtliga medarbetare, hen anser att den är utformad på ett sätt som gör att alla kan förstå innebörden. En åsikt som de andra två inte håller med om utan de anser att kunskaperna kring balanserade styrkort är väldigt varierande bland personalen. Fastighetsingenjören tror att orsaken är både personligt intresse men även bredden på arbetsuppgifter och tjänster som finns inom företaget. Hen uppger att det är sällan hen kommer i kontakt med affärsplanen vilket leder till att den glöms bort.

Personalansvarige ser också en risk med att affärsplanen riskerar att glömmas bort, något som hen tycker är väldigt dumt då den är ett bra verktyg. Även avdelningschefen ser problemet och vill motverka det genom att ha kontinuerliga möten som är avsatta för att arbeta med just affärsplanen. Samtliga medarbetare är överens om att dokumentet måste hållas levande och uppdateras för att fylla den funktion som är tänkt.

4.3 Ledningens beskrivning utav implementeringsprocessen hos Beta

I Företag Beta var styrkortet sedan tidigare politiskt bestämt via den kommun som äger företaget. Företaget rapporterar till kommunen och det är också där styrkortet har sitt ursprung. Kommunens politiker har tagit beslutet att alla företag inom kommunen skall använda sig utav det styrkort som de har tagit fram.

4.3.1 Förberedelser inför implementeringen

VD:n var ej med vid det ursprungliga införandet av styrkort, utan det fanns där när hen började arbeta i företaget. Hen tog dock styrkortsarbetet vidare från att det bara fanns mål och mätetal till att det också blev en verksamhetsplan där hen höll i implementeringen för denna nya plan. Därav besvarades frågorna utifrån denna "ny-implementering" som skedde. På ledningsgruppsmöten och arbetsplatsträffar skulle VD och övrig ledning se till att det skapades aktiviteter kopplade till målen.

De drog igång arbetet med styrkortet på en gång när hen började som VD och det tog cirka ett halvår innan planen var färdig och kunde presenteras på arbetsplatsträffar.

Det hölls en dialog med medarbetarna där de förbereddes på att det kommande styrkortet skulle vara något som var värdefullt att arbeta med, de upplevde inget motstånd ifrån medarbetarnas sida utan snarare en positiv reaktion. Man informerade medarbetarna att styrkortet innehöll delar som redan återfanns i organisationen men att man nu ville ha det på pränt.

Man genomförde arbetsplatsträffar där medarbetarna informerades och där fick ledningen också förslag ifrån medarbetarna på vad man kunde göra inom styrkortet.

4.3.2 Genomförandet av implementeringen

Implementeringen genomfördes av VD:n och ledningsgruppen. Genom arbetsplatsträffar förmedlade ledningen styrkortet till medarbetarna för att alla inom organisationen skulle kunna föra en gemensam dialog kring punkterna i styrkortet. VD:n uppfattade att medarbetarna visade engagemang inför implementeringen och att de var duktiga på att ge exempel på vad som gjordes för att uppnå de uppsatta målen, hen upplevde inga problem eller svårigheter med införandet.

På frågan om hur nöjda de är med implementeringen svarar VD:n att hen är medelnöjd, hen påpekar att det självklart finns mycket att utveckla och att man kan specificera åtgärder och göra dem ännu mer tydliga och mätbara. Hen menar att detta är ett utvecklingsarbete och något man arbetar med varje år och förbättringar sker år för år genom att man jobbar med tankarna och frågeställningarna.

4.3.3 Interaktionen mellan ledningen och medarbetarna vid implementeringen samt nuvarande arbete med balanserat styrkort

Interaktion mellan ledning och medarbetare skedde genom att man var ute på arbetsplatsträffar och man hade även en gemensam arbetsplatsträff där alla på företaget deltog. Hen menade att här var målen redan satta och att det nu var viktigt att bryta ner dem till verksamhetsnivå. De anställda uppmuntrades under och efter mötet att komma med sina synpunkter.

Förståelsen för punkterna i styrkortet var stor eftersom målen bestod av konkreta punkter.

4.4 Medarbetarnas uppfattning av implementeringsprocessen hos Beta

Medarbetarna som intervjuades arbetar med olika tjänster inom bolaget, en är ekonom, en driftchef och en arbetar som administratör. Vi upplever en relativt stor skillnad emellan personernas uppfattning och insyn i arbetet med styrkortet. Driftchefen har varit med sedan implementeringens start medan två av personerna har anställts senare.

4.4.1 Förberedelser inför implementeringen

Vid intervjuerna framkom det att det var en stor skillnad i hur väl intervjupersonerna var insatta och medvetna om styrkortsarbetet, ekonomen och driftchefen hade en större insyn och kunskap i jämförelse med administratören som hade väldigt lite kunskap om företagets styrkort.

Då varken administratören eller ekonomen arbetade i företaget vid den ursprungliga implementeringen så var kunskapen således låg kring den initiala implementationsprocessen. Ekonomen är dock väl insatt i styrkortsarbetet idag och utgår i sina svar ifrån hur arbetet ser ut idag. Driftchefen var deltagande redan vid implementeringen av det ursprungliga styrkortet, hen berättar att när styrkortet implementerades av kommunerna hölls ett informationsmöte som driftchefen deltog i, hen tyckte att det mötet som hölls var ett bra sätt att delge informationen om det nya styrverktyget på.

Det hölls enligt driftchefen ingen information innan implementeringstillfället och hen påpekar att när kommunen implementerade styrkortet var det så att "*det var beslutat och så fick man rätta sig efter det då*" (Driftchefen, 2015).

4.4.2 Genomförandet av implementeringen

Driftchefen som var med från allra första början när styrkortet skulle implementeras berättar att kommunerna höll ett möte med alla kommunavdelningar. På mötet tog de upp hur kortet skulle se ut och hur målen skulle sättas och följas upp. Vid uppstarten av det kommunala bolag där medarbetarna arbetar idag fanns redan målen. Driftchefen berättar vidare att först visste man inte vad styrkortet var eller vad det skulle vara bra för men efter mötet så visade det sig att det var mätbart och inte något "flummigt" som hen uttrycker det (Driftchefen, 2015). Vidare ansåg hen att de hade nytta av styrkortet och upplevde det som positivt att de fick vara med och ta fram målen med kommunen samt att "det kändes bra då målen inte kom som direktiv uppifrån i organisationen" (Driftchefen, 2015).

Ekonomerna upplever att de flesta medarbetare idag är positiva till styrkortet och att de känner sig delaktiga i arbetet gentemot verksamhetens mål. Hen menar att det är bra att man för ut budskapet till alla nivåer inom organisationen, arbetet börjar i ledningsgruppen och förs sedan vidare ner i de olika enheterna.

Driftchefen är delvis ansvarig kring arbetet med styrkortet, men om hen ser till de som är ansvariga över hen i organisationen så upplevde hen att de engagerade personalen kring implementeringen. Det visade sig genom att ansvariga skapade dialog genom att ställa frågor om målen, om de behöver uppdateras samt dialog över måluppfyllnad. Hen uttrycker sig "vi är så delaktiga som vi behöver, om man säger så" (Driftchefen, 2015) på frågan kring implementeringsansvarigas arbete för att engagera personalen i implementeringen.

Gällande svårigheter med styrkortet och att implementera nya styrverktyg så ser ekonomerna det som en svårighet att bryta ner mål till vad som är mätbart och relevant.

4.4.3 Interaktionen mellan ledningen och medarbetarna vid implementeringen samt nuvarande arbete med balanserat styrkort

Ekonomerna som har en bra insikt i styrkortsarbetet berättar att årligen när årets styrkort meddelas förs en dialog där de tar upp det i ledningsgrupp och bryter upp det i mål som sedan förs ut i organisationen. Ledningen uppmuntrar medarbetarna till dialog på arbetsplatsträffar och man uppmuntrar även medarbetarna till kommunikation med sina närmaste chefer. Ett par gånger per år går VD:n igenom styrkortet vid gemensamma arbetsplatsträffar där samtliga i organisationen medverkar, då finns det möjlighet att ställa frågor och det går även bra att maila frågor i efterhand.

De andra två medarbetarna berättar även om att medarbetarna är delaktiga gällande att sätta mål som passar verksamheterna, något som även ekonomerna bekräftar.

Ekonomernas uppfattning av förståelsen för styrkortet bland medarbetarna är att det finns en stor förståelse på grund av att man har brutit ner det till verksamhetsmål där man kan relatera målen till sitt arbete. Dock stämmer ekonomernas bild utav situationen inte riktigt överens med administratörens, där hen berättar att det hade varit önskvärt med bättre kommunikation och mer information kring målen.

Ekonomerna berättar att de inte upplever några skillnader i förståelsen för styrkortet bland medarbetarna, men menar att om sådana skillnader finns så kan det bero på personligheter och engagemang. Driftchefen tror att anledningen till att det kan finnas skillnader i förståelsen för styrkortet kan ha att göra med vilken position i företaget man har. Där hen säger: "Vi med chefspositioner har automatiskt mer styrkortstänk än övriga, har ansvaret för att det tas upp, organisera så det inte blir jobbigt att följa upp" (Driftchefen, 2015). Hen berättar även att det blivit lite "avtrubbat" med åren så hen förklarar inte lika bra för medarbetarna som hen ansvarar över.

4.4.4 Uppföljning

Driftchefen och ekonomerna berättar båda att arbetet med styrkortet sker löpande och man utvecklar och följer upp det kontinuerligt genom att de får frågor och påminnelser ifrån ledning om ifall det behövs uppdateringar. Ekonomerna berättar att det är bra om man hela tiden kan utveckla styrkortet och ändra i det, då hen menar att man behöver ha något nytt att sträva emot för att det ska bli någon utmaning.

4.5 Ledningens beskrivning utav implementeringsprocessen hos Gamma

I företag Gammas årsredovisning syns inte ett tydligt styrkort men man kan utläsa att företaget mäter nyckeltal ur fyra olika perspektiv där perspektiven är uppdelade enligt följande: medarbetare, verksamhet, hyresgäster och ekonomi. Detta stämmer även överens med chefens åsikt om att det fortfarande finns någon form av styrkort som existerar enbart i årsredovisningen.

4.5.1 Förberedelser inför implementeringen

Styrkortet har funnits i företaget under en längre tid och de som inledningsvis arbetade med styrkortet finns inte kvar i företaget idag. Initialt så skapades styrkortet av företagets moderbolag. Chefen började arbeta i företaget först efter att själva implementeringen hade ägt rum och därav kunde hen inte delge oss någon mer information kring implementeringsprocessen.

4.5.2 Genomförandet av implementeringen

Under tidens gång har styrkortets tillvaro inom företaget karaktäriserats av en tynande karaktär och det har framförallt varit synbart i företagets årsredovisning.

Under styrkortets tidigare år har det funnits en balans mellan perspektiven i styrkortet och styrkortet såg initialt ut som det som karaktäriserar ett klassiskt styrkort, men under tidens gång har balansen mellan perspektiven försvunnit och de har "levt sina egna liv".

4.5.3 Interaktionen mellan ledningen och medarbetarna vid implementeringen samt nuvarande arbete med balanserat styrkort

Chefen anser att man hade kunnat vara mer framgångsrik med styrkortsarbetet om man hade betonat vikten av styrkortet, då hen menar att teorin finns ju fortfarande kvar och ingen inom företaget tyckte det var en dålig teori. Hen menar även att man är positiv inom företaget till att det finns någon slags balans mellan olika områden.

Det finns ingen aktiv kommunikation inom företaget kring styrkortet idag, styrkortet existerar fortfarande men används inte aktivt, utan är mest fyra områden som anges i företagets årsredovisning.

Hen tror även att styrkortets tynande användning inom företaget kan bero på de trender som finns inom styrning, då hen menar att det balanserade styrkortet användes flitigt när det uppkom på 90-talet. Man har inom företaget aldrig tagit något aktivt beslut att lägga ner styrkortsanvändandet och det finns således kvar. Företaget har inte anammat någon ny strategi men det förs inget aktivt arbete med styrkortet idag.

4.6 Ledningens beskrivning utav implementeringsprocessen hos Delta

Den intervjuade personen arbetar som fastighetsingenjör på organisationen. Vid tiden för implementeringen av det balanserade styrkortet hade hen en annan roll som kvalitetssamordnare. Hen fick i uppdrag att tillsammans med politiker och dåvarande chefer för respektive förvaltningar arbeta fram styrkortet och fastighetsingenjören fungerade som en moderator i arbetet.

4.6.1 Förberedelser inför implementeringen

Vid förberedelserna för implementeringen var det fastighetsingenjören och politiker från kommunen samt dåvarande chefer från respektive förvaltning som skapade styrkortet. Den kommande implementeringen av styrkortet kommunicerades ut till de anställda främst genom arbetsplatsträffar och fastighetsingenjören tror att de pratade om detta på fyra arbetsplatsträffar. Fastighetsingenjören tror att det sedan efter sista träffen tog cirka tre månader innan styrkortet implementerades. I förberedelserna för implementeringen hölls en kontinuerlig dialog med medarbetarna, dock så gällde detta främst cheferna som deltog i arbetet med styrkortet medan dialog med de övriga anställda oftast skedde på arbetsplatsträffarna. Fastighetsingenjören tyckte detta var bra då de fick prata öga mot öga med medarbetarna och kunde svara direkt på eventuella frågor.

I förberedelserna för styrkortet så upplevde dem lite motstånd från några medarbetare. Fastighetsingenjören beskriver motståndet:

Problemet vi hade, det var svårt att få vissa att förstå vad det innebar, de tyckte det var lite abstrakt. Även fast vi försökte vara så pedagogiska som vi kunde, var det vissa som inte förstod det. Men det var ingen som sa vad är det här för skit. Utan mer att de ifrågasatte samma sak flera gånger och vi förklarade varje gång. Jag kunde känna att många av våra medarbetare hade svårt att få insikten i vad

det var och nyttan med det. De som jobbade ute på fältet hade svårare att förstå, men de som var på kontoret hade lättare. På kontoret, de hörde ju en del och så vidare. Lite mer naturligt för dem (Fastighetsingenjören, 2015).

Det fanns även medarbetare som visade engagemang och fastighetsingenjören beskriver hur engagemanget visade sig.

Sen hade jag 4-5 på fältet och jobbade som faktiskt fattade tycke för det här och förstod syftet och det här gjorde ju att de personerna försökte vi nyttja som vår draghjälp att få övriga att få en bättre förståelse. Det gick bättre på några ställen. En dam som arbetade då men slutat nu, de som jobbade runt henne fick en helt annan förståelse märkte vi. Ibland fick man känslan av att de tycker att vi står och snackar och snackar men när de fick prata med jobbkompisen fick det ett annat resultat, man satt vid fikabordet och diskuterade och så där, då blev det på ett annat sätt (Fastighetsingenjören, 2015).

Fastighetsingenjören deltog inte i några andra förberedelser för implementeringen däremot hade cheferna på respektive förvaltningsavdelning sina egna förberedelser.

4.6.2 Genomförandet av implementeringen

Implementeringen av styrkortet ansvarade respektive chef på respektive avdelning för. De åtgärder som vidtogs för att förmedla styrkortet och strategin bland medarbetarna var arbetsplatsträffar. Dessa arbetsplatsträffar har de i normala fall cirka fyra gånger om året men under implementeringen hade de dessa träffar en gång i månaden. Fastighetsingenjören berättar att i det skedet så kände de att det förarbetet de hade gjort med arbetsplatsträffarna hade gett effekt. För när de nu befann sig i implementeringsprocessen så hade medarbetarna fått en annan förståelse för styrkortet även om det tog lång tid att få in.

Fastighetsingenjören upplevde inte att det var några problem eller svårigheter med införandet av styrkortet när det gällde medarbetarna. Vid implementeringen märkte de fortfarande av en del motsträvighet från en del medarbetare och fastighetsingenjören beskriver problemet som att medarbetarna inte ville förstå och fortsatte att ifrågasätta arbetet med styrkortet. Engagemang från personalen vid implementeringen märktes främst från cheferna, då styrkortet inte var lika uttalat bland medarbetarna ute på fältet så var det endast de få "eldsjälarna" fastighetsingenjören berättat om tidigare som visade engagemang. Bortsett från några motsträviga medarbetare så säger fastighetsingenjören om resterande personal: "Och sen var det en stor massa som sa varken bu eller bä" (Fastighetsingenjören, 2015).

På frågan kring vad Delta hade hoppats uppnå med styrkortet bland medarbetarna så kan fastighetsingenjören inte riktigt svara på det. Hen berättar att cheferna såg det som ett bra styrningsverktyg men hen vet inte "om det diskuterades på det sättet ute på fältet" (Fastighetsingenjören, 2015). Baserat på vart Delta befinner sig idag så tror

fastighetsingenjören att det flesta är nöjda med implementeringen även om det tog lite tid. De hade ett glapp i arbetet under att par år då stor del av personalen byttes ut på grund av pensioneringar etcetera som också bidrog till att det tog lite tid. Det fastighetsingenjören tycker kunde gjorts annorlunda var att ha fler möten samt att de skulle haft ett annat upplägg för dem som arbetar ute på fältet. Hen tycker att det skulle haft annat mer pedagogiskt informationsmaterial som skulle hjälpt till med förståelsen för styrkortet.

4.6.3 Interaktionen mellan ledningen och medarbetarna vid implementeringen samt nuvarande arbete med balanserat styrkort

Kommunikationen med medarbetarna under implementeringsprocessen blev tätare och kommunikationen skedde främst genom de arbetsplatsträffar fastighetsingenjören tidigare berättat om. Information skickades även ut via mail och papper. Den uppmuntran medarbetarna fick för att komma med sina åsikter och föra dialog med de ansvariga för implementeringen skedde främst på arbetsplatsträffarna.

4.7 Sammanfattning av empirin

Vår undersökning ger att implementeringen av balanserade styrkort verkar vara ganska annorlunda inom olika organisationer men samtliga har genomfört hela processen inom organisationen utan att ta hjälp av någon extern konsult eller liknande. Vissa inkluderar sina medarbetare och för en tät dialog med dem medan andra utesluter dem helt för att sedan presentera materialet och de uppsatta målen. En presentation som oftast sker via arbetsplatsträffar där samtliga medarbetare är samlade, något som uppfattas som positivt då alla får ta del av samma information.

Många av de intervjuade personerna ser mål som en viktig faktor för ett lyckat arbete, både ledning och medarbetare belyser vikten av att de är rätt utformade. Många medarbetare nämner att de gärna arbetar mot mätbara mål medan ledningen belyser vikten av att de ska vara utmanande. Företagen arbetar även mycket med att bryta ner helhetsmålen och anpassa dem till de olika avdelningarna, något som bör göras kontinuerligt då det är lätt att styrkortet glöms bort om ingen arbetar med dem aktivt.

Våra intervjuer visar även att många av företagen har stött på vissa problem vid implementeringen av balanserat styrkort. Några nämner att det fanns åsikter bland medarbetarna gällande byte av styrverktyg och andra uppger att det var svårt att förklara modellen för personalen och få dem att förstå innebörden. Många av medarbetarna tror att dessa problem beror på två orsaker, dels personligt intresse men även att personalen har olika tjänster och arbetsuppgifter. De anser att det är lättare att ta till sig informationen om man är insatt i begreppen. Samtidigt visar empirin att för mycket deltagande från medarbetarna kan leda till en mättnadskänsla som gör att arbetet uppfattas som jobbigt och ointressant.

Tabellens syfte är att sammanställa empirins kritiska gemensamma nämnare:

Tabell 2: Tabell över empirins gemensamma nämnare

Företag → Faktorer ↓	Alfa	Beta	Gamma	Delta
Kommunikation med medarbetarna om framtagning av mål	X	X		
Inledande informationsmöte	X	X		X
Nedbrytning av mål till verksamhetsnivå	X	X		
Problem med att få full förståelse för styrkortet bland vissa medarbetare		X	X	X

(Anm. Egen tabell)

5. Analys av kommunikation vid styrkortsimplementering

Detta kapitel innehåller en analys och diskussion där insamlad empiri analyseras och ställs i förhållande till befintlig teori, resultatet av analysen leder fram till de slutsatser som avser besvara vårt syfte och frågeställning.

5.1 Problematiken i kommunikationsmekanismen

I teorierna vi presenterat tidigare kring balanserat styrkort har Kaplan & Norton (1999) identifierat tre mekanismer för att implementera det balanserade styrkortet. Den första mekanismen är kommunikations- och utbildningsprogram, som innefattar att visionen och strategin ska kommuniceras och förankras i organisationen samt att medarbetarna ska utbildas och få förståelse för styrkortet. Efter arbetet med kommunikations- och utbildningsprogram följer sedan mekanismerna program för målformulering och koppling till belöningsystemet. Vår efterforskning som vi presenterat i första kapitlet, visar att redan i första mekanismen finns problem och svårigheter kring kommunikationen som är en bidragande orsak till misslyckade implementeringar och orsakar dåligt engagemang bland medarbetare. De kommunikationsproblem som uppstår i det inledande skedet innebär att organisationer som avser att implementera balanserat styrkort får sämre möjligheter att uppnå de förutsättningar som krävs för att kunna fördjupa arbetet med implementeringen i nästföljande mekanismer. I andra mekanismen, program för målformulering, krävs en grundläggande förståelse och saknas denna grund försvåras arbetet med målformulering och implementeringen får inte den effekt som krävs för att kunna arbeta med tredje mekanismen, koppling till belöningsystemet. Vår forskning visar att i flera av bolagen saknas en förståelse för styrkortet, i ett av företagen saknades helt kommunikation och arbete kring styrkortet vilket ledde till att det fanns en total avsaknad av förståelse kring styrkortet bland samtliga i företaget. I ett annat fanns det problematik vid införandet då vissa medarbetare hade svårt att ta till sig informationen i styrkortet.

Vår insamlade data styrker därmed tidigare forskning kring kommunikationsproblematiken och vi avser därför att i denna analys fokusera på de kommunikationsproblem och svårigheter som uppstår redan i den första mekanismen men som får konsekvenser under hela processen.

5.1.1 Förhållandet mellan kommunikation, motivation och måluppfyllelse

För att skapa en god dialog inom organisationer rekommenderas att det bör finnas en viss inledande motivation, eftersom det i medlemmarnas ögon annars kan framstå som väldigt ineffektivt i det inledande skedet (Schein, 1993). I flera av företagen har medarbetarna fått vara med i ett inledande skede där man haft informationsmöten som har uppfattats positivt bland medarbetarna vilket visar på att informationsmöten i ett inledande skede kan ha en motiverande effekt på medarbetarna. Vi fann också i vår forskning att dessa inledande möten skapade motivation bland några anställda som vi identifierat som eldsjälar, vilka kan beskrivas vara de personer som fattade tycke för arbetet med styrkortet och som lyckades förmedla förståelsen bland andra medarbetare. Enligt Scheins (1993) teori kan man utläsa att dessa inledande möten kan skapa en känsla där medlemmarna känner sig psykologiskt säkra

och att det inom gruppen skapas normer som ger medlemmarna en känsla av kontroll, vilket i längden leder till att en god kommunikation kan skapas. Detta bekräftas av eldsjälarna från andra subkulturer som hade en god kommunikation och förmedlade styrkortet bland medarbetarna.

Till skillnad från de företag där inledande informationsmöten fanns kan man även se att hos Alfa hittar vi exempel på att medarbetarna varken fick utbildning eller medverka aktivt under den första implementeringen som genomfördes. Det saknades således kommunikation i det inledande skedet vilket ledde till att innehållet i styrkortet inte var helt känt bland medarbetarna då de inte fick ta del av samtliga mål. VD:n menar även att de mål som sattes var alldeles för enkla och i underkant för att kunna motivera medarbetarna. Vår forskning visar därför att kombinationen icke motiverande mål och avsaknad av kommunikation är en bidragande orsak till att styrkortet tappades bort under arbetets gång. En teori som styrks av Lathams (2003) forskning gällande att tydliga mål ger något konkret att samlas kring och hjälper till att skapa engagerade medarbetare, tillsammans med Lawlers (1969) teorier om faktorer som bidrar till att medarbetaren vill prestera och Scheins (1993) teorier om att det krävs en inledande motivation för att skapa dialog. Empirin visar även att medarbetare upplever det som positivt när de får vara delaktiga i arbetet kring att ta fram mål till styrkortet och både Alfa och Beta låter sina medarbetare bryta ner helhetsmålen till mer specifika mål som ger personalen en ökad förståelse för varför de finns. Detta styrks ytterligare av teorin då forskarna Gary P. Latham och Edwin A. Locke (1979) menar att målsättning är ett enkelt och okomplicerat sätt för att motivera medarbetare inom en organisation. Empirin i förhållande till teorin visar således att genom att involvera medarbetarna i att sätta mål redan i ett inledande skede kan skapa ökad motivation som i sin tur leder till möjligheter för förbättrad kommunikation.

Hur målen skall utformas går att utläsa ur Lathams (2003) teori som menar att mål ska vara specifika, mätbara, accepterade, realistiska och tidsbestämda. Fyra faktorer som enligt honom leder till ökade prestationer, minskad stress och engagerade medarbetare. Vår forskning visar att smarta mål även leder till en ökad kommunikation mellan ledningen och medarbetarna. Alfans VD belyser att om medarbetarna får vara med vid framtagningen av målen är det svårare för dem att kritisera de mål som sätts.

Även antalet mål som företaget väljer att genomföra vid implementeringen kan vara av vikt i hur väl man lyckas motivera medarbetarna. Det finns ett visst underlag i de genomförda intervjuerna som tyder på att en viss mättnadskänsla kan uppstå hos personalen ifall strategiarbetet blir för omfattande. Företag Alfa uppges ha gjort ett väldigt stort arbete vid första införandet av balanserade styrkort vilket ledde till att medarbetarna var trötta på begreppen och motivationen försämrades för fortsatt arbete och de upplevde en frihetskänsla när de slapp vara med i vidareutvecklingen kring styrkortet. Latham (2003) bekräftar att mål kan minska stress ifall de är få till antalet, detta då målen hjälper oss att se vad vi har åstadkommit. Tydliga mål ger oss människor något konkret att samlas kring och är de dessutom mätbara hjälper de till att skapa engagerade medarbetare.

Vår forskning visar därmed att genom att se till att antalet mål är noga genomtänkt där kvalitet går före kvantitet, kan man uppnå motivation bland medarbetarna, och genom att kontinuerligt kommunicera med medarbetarna kan man fånga upp en eventuell

mättnadskänsla innan den uppstår och därmed förhindra att bibehålla motivationen samt se till att den inte försämras.

Latham (2003) menar att i de flesta organisationer är personalen en förutsättning för att målen ska kunna nås och det är ledarens ansvar att få medarbetarna bekväma och informera dem kring varför de gör vissa saker. I företag Alfa är VD:n noga med att lyssna på sin personal, hen betonar att de har kunskaper och ser saker som inte skulle komma fram om de inte fick vara delaktiga i arbetet kring målen och styrkortet. Forskning (Latham, 2003) visar även att det är svårt att vara ledare om du är otillgänglig för ditt team och att anställda har ett behov att deras bästa beaktas i de organisatoriska beslut som kommer att påverka dem. Vår forskning visar även att medarbetarna har ett behov av att få kontinuerliga uppföljningar och förklaringar till de beslut som tas samt att uppföljningar är ett sätt att behålla motivationen bland medarbetarna och hålla de balanserade styrkortet levande och aktiva. Om inte riskerar styrkortet att glömmas bort, likt händelsen i företag Gamma där styrkortet är helt bortglömda i det dagliga arbetet men går att urskilja från årsredovisningen.

Kaplan och Norton (1999) nämner att ett steg i implementeringsprocessen bör vara olika kommunikations- och utbildningsprogram. De menar att för att kommunicera och utbilda medarbetare inom organisationens vision och strategi används en mängd olika kommunikationsverktyg. Några exempel är uttalanden från VD:n, videofilmer, stormöten, broschyrer och nyhetsbrev. Dessa verktyg bör sedan följas upp genom kontinuerlig kommunikation genom att styrkortets mått och mål offentliggörs och kommuniceras till medarbetarna (Kaplan & Norton, 1999). Vår forskning visar att kommunikationen som bör ske inom organisationerna är avgörande för både motivationen och måluppfyllelsen. Den visar även att ett samband föreligger mellan kommunikation med uppföljningar, motivation och måluppfyllelse. Sambandet tydliggörs genom att uppföljningarna ska uppehålla medarbetarnas motivation, vilken krävs för att nå måluppfyllelse av nya mål. Vår forskning och analys visar att det finns ett förhållandesamband mellan kommunikation, motivation och måluppfyllelse. Hos Alfa, där kommunikation i det inledande skedet saknades och styrkortet inte var känt bland medarbetarna, saknades även motivation och engagemang bland medarbetarna vid implementeringen. Medarbetarna visade brist på motivation att uppnå målen och accepterade situationen och gjorde det som förväntades av dem utan engagemang. Arbetet med styrkortet tappades även bort under arbetets gång vilket tyder på att det varken fanns motivation för måluppfyllelse eller att ett arbete kring uppföljning av måluppfyllelsen gjordes. Vår forskning tyder på att avsaknaden av motivation för måluppfyllelsen berodde på att målen inte var smarta, som skapar engagerade medarbetare, utan alldeles för enkla och i underkant för att uppnå motivation hos medarbetarna, samt att medarbetarna ej fick ta del av samtliga mål.

5.1.2 Kommunikationens roll i organisationens inläring

Schein (1993) poängterar att människor bör sträva efter att hitta en gemensam beskrivning av problem och skapa en dialog. I ett av de intervjuade företagen nåddes framgång genom att man skapade ett kompendium av företagets affärsplan, där alla medarbetare lätt kunde gå in och se hur företagets mål och visioner såg ut i dagsläget. På så vis skapades en gemensam bild över företagets framtida arbete. I teorin (Ahrenfelt, 2013) finns även stöd för ett skapande av

företagsvokabulär. Vokabulären ska fungera som en definierad begreppsapparat som leder till att alla inom organisationen ska tala samma språk. Schein (1993) menar att inom en organisation kan det uppstå problem med att kommunicera och trots att medlemmarna talar samma språk såsom svenska så förstår de ej varandra. I vår forskning visade det sig att Delta hade språkproblem då de anställda hade svårt att förstå den information som förmedlats. Vår forskning visar därför att ett kompendium med en gemensam dagsaktuell bild av företagets mål och visioner samt innehållandes en företagsvokabulär kan användas för att uppnå en förbättrad inläring inom organisationen av det nya styrverktyget. Vår forskning visar att kompendiet förmedlas på ett sätt som samtliga medarbetare kan ta del av men för att stärka det gemensamma språket inom organisationen visar vår forskning att ett behov av en företagsvokabulär också föreligger. Vokabulären kan skapa ett gemensamt språk och definiera de begrepp som används vid arbetet med styrkortet vilket ger en tydlig kommunikation och bidrar till organisationens inläring samt förtydligar kommunikationen kring målen.

För att förbättra kommunikationen mellan medarbetare och ledning vid implementeringsprocessen visar, både vår och tidigare forskning, att det är av vikt att arbetet innehåller dialog-skapande aktiviteter som involverar medarbetare med olika bakgrunder, rang och nivåer inom organisationen. Inom Dialog-teorin och även inom gruppdynamisikteori är forskningen överens om att när det gäller att starta en dialog bör de deltagande känna sig så jämlika som möjligt. Teorin menar också att deltagarna ska känna en känsla av att få garanterad "sändningstid" i gruppen för att kunna etablera sin identitet samt att alla som vill ska få chansen att prata (Schein, 1993). Hos Alfa hade de en lyckad dag med aktiviteter och grupparbeten vid implementeringen. Dessa grupper var sammansatta efter både personlighet och arbetsuppgifter eftersom ledningen ville skapa en bredd inom grupperna, något som ledde till bra diskussioner och reflektioner. Scheins (1993) teori visar att problem inom en grupp kan endast lösas genom att gruppen uppfattar problemen som gemensamma och att det krävs samarbete för att lösa dem, Schein (1993) menar även att om man vill se förändringar gällande lärande som sker över de subkulturella gränserna måste dialogen ses som en viktig del av ett sådant lärande. Dagen som Alfa genomförde, visar på att de lyckades skapa en god kommunikation där medlemmarna kunde se problemen som gemensamma eftersom de lyckades föra en dialog inom grupperna, trots att de var sammansatta av personer som härstammade ifrån olika subkulturer. Datan som vi har samlat in visar därmed hur viktig kommunikationen är för att uppnå lärande inom en organisation.

Latham (2003) menar att i de flesta företag och organisationer är personalen en förutsättning för att målen ska kunna nås och det är ledarens ansvar att få medarbetarna bekväma och informera dem kring varför de gör vissa saker. Intervjuerna från Alfa visar att ledare kan ha svårt att nå ut med informationen till sin personal, trots information ställde sig vissa av medarbetarna frågande till införandet av en ny verksamhetsmodell. Två av de anställda nämner att skepsisen främst grundades av att många ansåg att den befintliga modellen var väl fungerande. Även fastighetsingenjören i företag Delta påpekade att de anställda hade svårt att få insikt i vad styrkortet var och nyttan med det. Vår forskning tyder på att mellancheferna bör få ett större ansvar kring kommunikationen av nya strategier och modeller av verksamhetsarbetet. Då vår forskning visar att kommunikationen brister mellan ledning och medarbetare ser vi att informationen får en bättre acceptans ifall den kommuniceras genom en mellanchef. Vilket även styrks av Schein (1993) som menar att dialog på ledningsnivå inte är

tillräckligt utan att kommunikation mellan de hierarkiska skikten inom en organisation kräver en djupare dialog, vilket innebär att det även skulle behöva ske någon form av kommunikation ifrån den högsta ledningen ner mellan skikten för att nå alla delar i hierarkin. I företag Alfa hade deltagarna i det inledande skedet ej fått vara delaktiga i arbetet med styrkortet i tillräckligt stor utsträckning och i det inledande skedet skapades därmed ett bristfälligt lärande vilket, enligt vår forskning, hade kunnat motverkas om mellancheferna hade använts som ett kommunikationsverktyg.

Schein (1993) menar att de högre nivåerna i hierarkin lätt underminerar lärandet i de lägre skikten vilket gör ledningens roll i kommunikationen till en viktig pusselbit. De måste se till att hela organisationen är med i ett inledande skede där de förslagsvis kan fördela lärandet mellan de olika ledarna inom organisationen (Latham, 2003). Vår forskning visar att organisationen även har nytta av att fördela lärandet bland personalen som inte är ledare, att använda medarbetare ur olika subkulturer och av olika rang som kommunikationsverktyg skapar, enligt vår forskning, goda förutsättningar för en lyckad implementering. Att organisationerna ser och tar till vara på engagemanget från befintliga eldsjälar, likt dem inom företag Delta, leder till motiverade medarbetare som gör sitt yttersta för att prestera. Lawler (1969) menar att medarbetaren ser arbetet som motiverande när individen känner bekräftelse, självkänsla och en möjlighet att utvecklas. Vidare menar han (Lawler, 1969) att en medarbetares prestationer ökar då denne får relevant feedback och en känsla av att arbetsuppgifterna kräver unika förmågor som denna specifika person besitter. Vår forskning visar även att förutom fördelarna för den enskilda individen skapar arbetet med eldsjälar en bättre förståelse hos personalen då kommunikationen sker via en person inom samma subkultur.

Vår forskning visar att medarbetare som anställts efter implementeringen inte alls hade kunskaper om styrkortet och bristen i organisationens inläring berodde på brister i kommunikationen. Vi fann att kommunikationen har en avgörande roll för organisationens inläring och att konsekvenserna av bristen på kommunikation ledde till att medarbetare som anställdes efter implementeringen inte besatt kunskaper kring företagets strategi och de uppsatta målen. Vår forskning visar även att dessa brister och konsekvenser inte följdes upp. Vi fann att medarbetare utan kunskap om strategin och målen saknade motivation och engagemang för att uppnå dem, vilket leder till att kommunikationens roll i organisationens inläring även påverkar förhållandet mellan kommunikationen, motivationen och måluppfyllelsen som vi beskrivit i tidigare delkapitel.

5.1.3 Osynlig kommunikation genom organisationskultur

Schein (1993) och Alvesson (2009) nämner båda att subkulturer inom organisationer kan skapas genom organisationsmässig segmentering och när möten mellan medarbetare från olika subkulturer och rang sker kan det uppstå problem i att förstå varandra. Även vår forskning visar att dessa subkulturer som försvårar kommunikationen existerar, detta visade sig genom att ledningen hade svårigheter att kommunicera med medarbetarna medan en eldsjäl, som arbetade som kollega till medarbetarna lyckades mycket bättre. Som vi nämnt ovan bör ledningen ta tillvara på och använda subkulturerna vid kommunikationen med de anställda, speciellt vid inläring men vår forskning visar också att organisationskulturen i sig kan användas som ett kommunikationsverktyg. Om detta görs kan företagen på lång sikt

genomföra en kulturell förändring som gynnar kommunikationen och arbetet med balanserat styrkort.

Jakobsen och Thorsvik (2008) har visat att organisationskultur kan användas som ett styrmedel. I vår forskning finner vi stöd för att en kombination av arbetet med implementeringsprocessen av balanserat styrkort tillsammans med organisationskultur som styrmedel kan förbättra de kommunikationssvårigheter som enligt tidigare forskning visats sig existera i Kaplan & Nortons (1999) första mekanism, kommunikations- och utbildningsprogram. Stödet finner vi dels hos företaget Alfa som innehar en stark organisationskultur där medarbetarna ges möjlighet att kommunicera med ledningen. Detta visas då VD:n hos Alfa ser vikten av det personalen kan bidra med, speciellt de faktorer som VD själv inte kommer i kontakt med. VD:n påpekar att de anställda ser helt andra saker än vad hen gör och det är de som har den dagliga kontakten med företagets kunder. VD:n poängterar även vikten av att ha ett nära samarbete på en arbetsplats. I intervjuerna med VD:ns medarbetare framkommer det att medarbetarnas upplevelser kring kommunikationen och samarbete stämmer överens med VD:ns. Schein (1990) menar att den djupaste nivån av kultur är den kognitiva där de uppfattningar, språk och tankeprocesser som gruppen delar kommer att vara avgörande för gruppens känslor, attityder, värderingar och beteende. Vilket visar att en bra kommunikation med ett gemensamt språk inom organisationen bidrar till att uppnå ett önskat beteende inom en grupp, ett bra exempel på detta är just företag Alfa där en av medarbetarna beskrev att arbetsplatsen har högt till tak, de är välkomna med frågor som alltid blir besvarade samt att de samarbetar mellan avdelningarna, att det har blivit deras arbetssätt. Samtliga medarbetare har en positiv attityd och inställning till arbetsplatsen samt anser att de har ett bra företagsklimat, vår undersökning visar att de har en bra kommunikation inom organisationen eftersom medarbetarna alltid får sina frågor besvarade. Den här typen av kommunikationsfrämjande kultur kunde vi inte utläsa hos övriga företag.

Hos Delta visade det sig däremot att det fördes kommunikation men de hade ändå svårigheter att genomföra den önskade förändringen. Detta kan förklaras av Scheins (1993) teori som beskriver att när ett beslut skall implementeras i en grupp finns det en risk att de inte förstår varandra på grund av att de kommer ifrån olika subkulturer, vilket även finns stöd för i empirin hos företag Delta, där de uppnådde en högre förståelse när de använde sig av personer i den aktuella subkulturen för att kommunicera styrkortet. Detta styrker vår tes om att en stark och främjande organisationskultur kan användas som styrmedel, tillsammans med arbetet med implementeringsprocessen av balanserat styrkort, kan förbättra de kommunikationssvårigheter som existerar.

Vår forskning visar ytterligare att kulturen kan förbättra kommunikationen då det i vår undersökning framkom att företagen inte medvetet använt sig av icke verbal kommunikation. Eldsjälarna upptäcktes under arbetets gång och dessa eldsjälarna kan med fördel användas i den delen av kommunikation som Hall (1965) hänvisar till, tillfället där kommunikationen ska innebära att besluten ska implementeras och beteenden inom organisationens medlemmar ska modifieras, till exempel modifiera medarbetarnas attityder för arbetet med styrkortet. Eldsjälarna fungerar både som verbal och som icke verbal kommunikation genom att verka som symboler som innehåller den information som ska kommuniceras ut. Dels direkt genom

att prata på rätt språk för rätt subkultur (Schein, 1990) och dels indirekt genom sin rolls funktion och status inom organisationen som Hall (1965) hävdar.

Även chefer kan användas som symboler genom att medvetet styra miljön runt omkring sig för att påverka medarbetarna, genom delar som Hall (1965) påpekar som fysiska saker som inredning på kontoret men också genom hur chefen arbetar med personalen. Exemplet hos Alfa med den kommunikationsfrämjande kulturen mellan VD och medarbetare samt avdelningarna emellan visar hur VD:n fungerar som en symbol för medarbetarna. Vår undersökning visar att VD:n är en omedveten symbol hos organisationen men att den har positiva effekter som är likt det Hall (1965) pekar på, att det är viktigare med effekten än vilken form symbolen har. Effekterna vi kunde se var att medarbetarna inte uppfattar att VD:ns roll har högre status för medarbetarna utan att arbetsplatsens alla medlemmars åsikter är av vikt. Den överton Hall (1965) pekar på kan ha minimerats hos Alfa genom arbetsmiljön med högt i tak och bra kommunikation med VD:n.

Arbetsmiljön hos Alfa visar också det Paicus (2015) påstår genom sin forskning, att en stark organisation bör ha en hälsosam arbetsmiljö med bra kommunikation och att icke verbal kommunikation, med kroppsspråk och symboler påverkar mottagaren till största del (Paicu (2015).

Därmed visar vår forskning att företagen kan, genom att medvetet kontrollera symboler som finns inom organisationen, förbättra kommunikationen genom kultur och icke verbal kommunikation.

Vidare visar vår forskning att rådande kultur i organisationerna har haft inverkan på utfallet med implementeringsprocessen hos företagen och vi fann även att vid byte av personal vid pensioneringar etcetera blev det ett glapp i arbetet med styrkortet. I enlighet med Jakobsen och Thorsvik (2008) kan företagen använda organisationskulturen som vägledning för lämpligt agerande i organisationen bland medarbetarna. Vår forskning visar på att organisationer kan använda kulturen som styrmedel genom att genomföra en kulturell förändring och i samband med skapandet av styrkortet kan företag se över befintlig strategi. Genom att omorientera värderingar och idéer och då välja värderingar som stärker organisationskulturen och som gynnar kommunikation (Alvesson 2009). I vår forskning fann vi därför att för att uppnå en gynnsam organisationskultur bör företag genomföra denna kulturella förändring och på lång sikt vid nyanställningar säkerställa att nyanställdas värderingar är i enlighet med företagets värderingar för att bibehålla och stärka organisationskulturen så att den genomsyrar hela organisationen. Detta bör leda till att med hjälp av en stark kultur får nyanställda vägledning för lämpligt agerande i organisationen och detta tillsammans med tidigare nämnda företagsvokabulären ser vi har möjlighet att förbättra kommunikationen och gör den mer tydlig vilket bör resultera i att korta ner inlärningsstiden och snabbare öka förståelsen för nyanställda.

I vår undersökning fann vi också stöd för hur en kommunikationsfrämjande organisationskultur kan påverka implementeringsprocessen positivt i andra skeden än vid nyanställning. I ett av företagen ansågs det nämligen att personalen behövde mer tid i det inledande skedet för att skapa en förståelse för begreppen inom gruppen. Detta kan bekräftas av Scheins (1993) teori där han menar att i det inledande skedet kan gruppen uppfatta

dialogen som en omväg och ett hinder som saktar ned arbetet med problemlösningen. Han menar att lärandet över de kulturella gränserna inte kan skapas eller behållas utan inledande och återkommande dialog. Genom att kombinera arbetet med implementeringsprocessen med balanserat styrkort och ovan beskrivna kulturella förändring samt företagsvokabulären tyder vår forskning på att tiden kan kortas ner för att de anställda ska få förståelsen för styrkortet genom en organisationskultur med anpassade värderingar som, kunskapsdelning bland de anställda. Det innebär att kulturen ska få medarbetarna att tänka och ta beslut i enlighet med värderingarna. Ett aktivt arbete från ledningens håll kring dessa värderingar ska leda till att kulturen på lång sikt stärks och genomsyrar hela organisationen. Ett arbete på lång sikt för implementeringsprocessen av balanserat styrkort stärks också av Ahrenfelts (2013) teori om att förändringsprocesser inte har något slut utan är en ständig process.

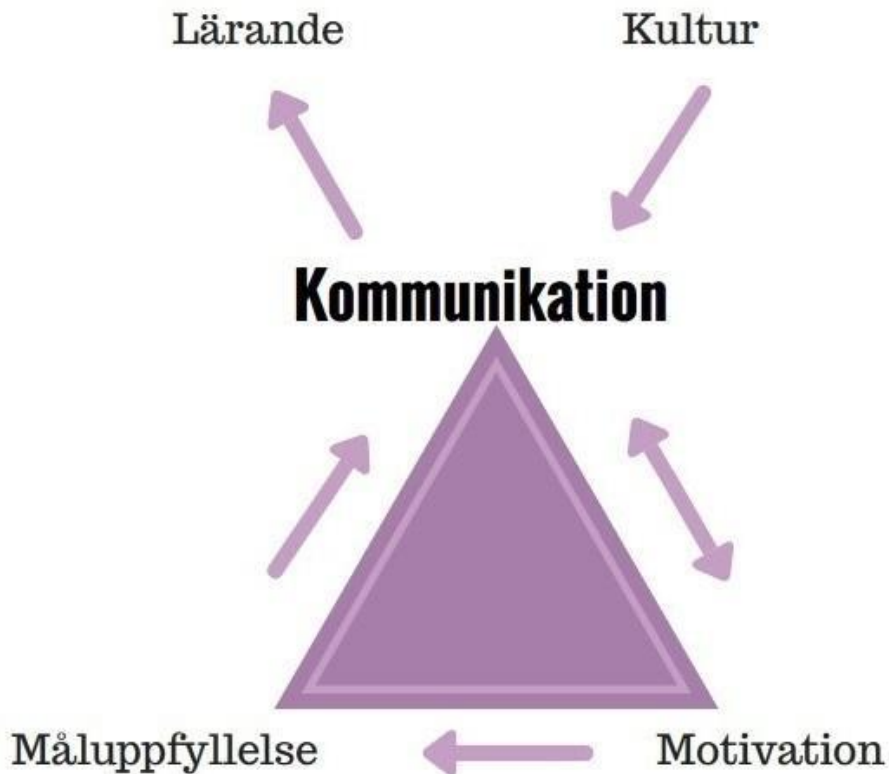
Vidare menar Schein (1993) att lärande inom organisationens olika subkulturer inte kan ske utan en inledande och återkommande dialog, och att organisationen lär sig inom de antaganden som finns i den befintliga kulturen. I flera av företagen kan vi se en kontinuerlig dialog kring styrkortet, men i ett av dem saknades kommunikation och där har arbetet med styrkortet tenderat att glömmas bort, vår forskning visar därmed att dialogen och kommunikationen är viktiga inslag för att hålla styrkortet aktiva. Detta styrker även att organisationer bör använda sin kultur som styrmedel för att medarbetarna ska lära sig rätt genom de antaganden som finns i den befintliga kulturen.

Som beskrivet ovan visar vår forskning att genom att använda organisationskulturen som styrmedel så kan kulturen ses som en osynlig kommunikation då kulturen i sig ska vara kommunikationsfrämjande. Istället för att aktivt leta efter enbart ett fåtal eldsjälur från olika subkulturer, så kan på lång sikt eldsjälur plus en kommunikationsfrämjande grundkultur inom företaget främja att alla kommunicerar bättre både inom subkulturer och över gränserna. Och detta genom att kulturen dels visar lämpligt agerande, som att dela med sig av sina kunskaper och dels är kommunikationsfrämjande. Det är dock viktigt att se till att språket som kommuniceras är detsamma som finns i den aktuella subkulturen där strategin skall förankras. Den företagsvokabulär vi tidigare nämnt är ytterligare ett verktyg att uppnå förbättrad kommunikation genom att definiera språket som används.

5.1.4 Visuell sammanfattning av funna samband

I detta delkapitel sammanfattar vi de samband som vår forskning ger kring kommunikation vid implementeringen av balanserade styrkort. Vi anser att samtliga faktorer är av vikt och bör beaktas för att främja och förbättra kommunikationen vid implementeringsprocessen av balanserat styrkort, se figur 3 nedan. Figuren förtydligar vikten av kommunikation och dess samband med motivation och måluppfyllelse samt lärande och kultur.

Figur 3: Sambanden inom kommunikation



(Anm. Egen figur)

Vår studie visar att det finns ett förhållande mellan kommunikation, motivation och måluppfyllelse samt att kommunikationen påverkar lärandet i organisationen och att den rådande kulturen påverkar kommunikationen. I figur 3 ovan visas sambandet grafiskt där kommunikationen är det centrala.

Kommunikation ↔ Motivation → Måluppfyllelse → Kommunikation

Som vår forskning visar har kommunikation i form av inledande möten en positiv effekt där inledande motivation kan bildas hos anställda och bidra till en förbättrad kommunikation. Utan inledande möten finns en risk att avsaknaden av kommunikation leder till sämre eller ingen förståelse kring styrkortet, dess syfte och arbetet kring det. Det leder även till sämre motivation för måluppfyllelse bland medarbetarna. En förbättrad kommunikation bidrar till att mättnadskänslor bland medarbetarna kan fångas upp i ett tidigt skede och förhindra att motivationen och därmed måluppfyllelsen påverkas. Kommunikationen som bör ske inom organisationerna är därmed avgörande för både motivationen och måluppfyllelsen. Vår studie visar att ett samband föreligger mellan kommunikation genom uppföljningar, motivation och måluppfyllelse. Sambandet tydliggörs genom att uppföljande kommunikation ska uppehålla medarbetarnas motivation, vilken krävs för att nå måluppfyllelse av nya mål.

Kommunikation → Lärande

Kommunikationen inom organisationer påverkar organisationens inläring och vår studie visar att inläring inom organisationer kan gynnas av ett kompendium innehållandes ett företagsvokabulär för att skapa ett gemensamt språk inom organisationen som bidrar till lärandet inom organisationen och dess subkulturer. För att öka organisationens inläring bör dialog-skapande aktiviteter genomföras som bidrar till att medarbetarna ska känna sig jämlika oavsett vilken subkultur eller rang de tillhör. Kommunikationen mellan ledningsnivå, chefer och medarbetare i lägre nivåer i hierarkin måste fungera för att de anställda ska ha rätt förutsättningar att lära sig det nya strategiverktyget samt att nå målen. Att använda sig av anställda från olika subkulturer och rang förbättrar kommunikationen och ger en spridning av ökad förståelse och kunskap om styrkortet.

Kultur → Kommunikation

På lång sikt kan företag använda sig av organisationens kultur som styrmedel. Det kan då ses som en osynlig kommunikation genom att organisationens medlemmar kommunicerar, verbalt samt icke verbalt, i enlighet med organisationens värderingar och kulturen fungerar som en vägledning för hur medarbetarna ska agera. Med en kultur där fokus är kunskapsdelning och kommunikationsfrämjande med rätt språk inom organisationen, kan organisationens kommunikation förbättras och förtydligas vilket även påverkar förhållandet mellan motivation och måluppfyllelse.

6. Kommunikationssambandens bidrag och förslag på fortsatt forskning

I detta kapitel sammanfattar vi vår analys och presenterar de slutsatser vi har kommit fram till. Kapitlet avslutas med förslag till fortsatt forskning inom ämnet.

6.1 Slutsatser

Syftet med vår undersökning var att studera kommunikationen vid implementeringsprocessen av balanserat styrkort, för att förbättra samt ge en större förståelse för kommunikationen vid implementeringen av balanserade styrkort. För att uppnå detta valde vi att genomföra en kvalitativ undersökning genom intervjuer. Den insamlade datan analyserades för att besvara vår frågeställning:

Hur kan organisationer förbättra kommunikationen vid implementeringsprocessen av balanserade styrkort?

Den inledande efterforskningen visade problem och svårigheter med kommunikationen vid införandet av ett balanserat styrkort och vår studie visar att när styrkortet inte var helt känt bland medarbetare hade organisationerna svårare att hålla arbetet med styrkortet "levande". Intervjuerna visade att en bristfällig kommunikation ledde till att styrkortet tappades bort under arbetets gång på grund av bristen av förståelse och kunskap för styrkortet. Det visade sig även att målen inte motiverade medarbetarna samt att de ansvariga över implementeringen hade svårt att förankra förståelsen och rätt kunskap hos de anställda i organisationen, vilket visas av sambandet i figur 3 då kommunikation är en förutsättning för både motivation och måluppfyllelse. Studien visar även att medarbetare utan kunskap om strategin och målen saknar motivation och engagemang för att uppnå dem vilket leder till att kommunikationens roll i organisationens inläring även påverkar förhållandet mellan kommunikationen, motivationen och måluppfyllelsen.

Undersökningen visade att vid möten mellan medarbetare av olika rang pratades det på olika språk och personalen hade olika innebörd av samma ord beroende på vilken subkultur de tillhörde. Detta framhövs i empirin där medarbetarna angav att de ansvariga för implementeringen bara stod och "snackade" och inte ingav någon förståelse för styrkortet, medan en medarbetare på lägre nivå fick kollegorna att få förståelse för styrkortet. En förbättrad kommunikation genom bland annat företagsvokabulären samt att använda sig av medarbetare i olika subkulturer för att lyckas med implementeringen visar att kommunikationen är en central och viktig del i implementeringsprocessen. Genom att förtydliga begrepp och använda sig av organisationskulturen anser vi att kommunikationen mellan ledning och medarbetare kan förbättras väsentligt. På lång sikt ser vi därför att det är viktigt att beakta kulturen och dess värderingar vid nyanställningar för att förbättra kommunikationen inom organisationen.

Uppsatsens analys visar att det inte är endast det som kommuniceras ut som har betydelse för implementeringsprocessen. Kommunikationens form samt andra aspekter kring kommunikationen och ett samband har identifierats mellan kommunikation, motivation och

måluppfyllelse. Vi ser även ett samband mellan kommunikation och lärande samt kultur och kommunikation. Kommunikationen kan således förbättras vid implementeringsprocessen genom att organisationer får förståelse för de samband som vi har identifierat och deras påverkan av varandra. Kommunikationen kan även förbättras genom att det vid beslutsfattning i implementeringsprocessen tas hänsyn till sambanden.

Som tidigare nämnt utvecklades balanserade styrkort i början av 90-talet vilket innebär att modellen är snart 25 år gammal, något som har påverkat vår undersökning. Då metoden har funnits en längre tid har vi haft svårt att hitta personer som var delaktiga under själva implementeringen men trots detta anser vi att vårt resultat är pålitligt då många av de intervjuade har haft information angående hela implementeringsprocessen.

Vi vill även lyfta en viktig aspekt kring de medarbetarundersökningar som gjorts. Personerna som vi har intervjuat har valts ut av VD:n på respektive företag vilket innebär att vi har pratat med personer som arbetar som tjänstemän. Det kan vara så att studien hade fått ett annat resultat om vi hade intervjuat medarbetare längre ner i hierarkin men tyvärr har vi inte fått möjlighet till detta.

6.2 Förslag på fortsatt forskning

Vi har i vår studie genomfört en kvalitativ undersökning som är en bra undersökningsmetod då hur-frågor ska besvaras. Vi ser dock ett behov utav att bekräfta resultaten som framkommit i studien och skapa en högre generaliserbarhet. Förslagsvis kan man nå en högre generaliserbarhet genom att genomföra en studie på samma ämne fast av kvantitativ art och där man genomför ett större antal intervjuer/enkäter.

Källförteckning

Vetenskapliga artiklar

- Aaltonen, P. & Ikävalko, H. (2002). Implementing Strategies Successfully. *Integrated Manufacturing Systems*, 13 (6), s. 415-418
- Agostino, D & Arnaboldi, M (2011), How the BSC implementation process shapes its outcome, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 60, Nr. 2, s. 99 – 114
- Al-Ghamdi, S M., Roy, M H. & Ahmed, Z U. (2007). How employees learn about corporate strategy. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 14 (4), s. 273-285
- Ambrose, M L. & Kulik, C T. (1999). Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), s. 231–292
- Atkinson, H (2006). Strategy implementation: a role for the balanced scorecard? *Management Decision*. Vol. 44, Nr. 10, s. 1441 – 1460
- Box, G.E.P (1979). Robustness in the strategy of scientific model building. *Robustness in Statistics Academic Press*, s. 201–236.
- Chen, C. and Jones, K. (2009). Are employees buying the balanced scorecard?, *Management Accounting Quarterly*, 11 (1), s. 36–44.
- De Geuser, F. & Mooraj, S. & Oyon, D. (2009). Does the balanced scorecard add value? Empirical evidence on its effect on performance, *European Accounting Review*, Vol. 18, No. 1, s. 93–122.
- Eisenhardt, K M.(1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*. 14 (4), s. 532-550
- Flyvbjerg, B (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research, *Qualitative Inquiry*, 12 (2), s. 219-245
- Gustavsson, B. & Hermerén, G. & Pettersson, B. (2011). God forskningsred. *Vetenskapsrådets rapportserie*. Rapportnr 1:2005. Stockholm: Vetenskapsrådet
- Hall, M.F. (1965). Communication within organizations. *Journal of Management Studies*, Vol. 2, Nr. 1, s. 129-143
- Islam, M. & Yang, Y-F. & Hu, Y-J. & Hsu, C-S. (2014). Factors affecting balanced scorecard usage. *Int. J. Business Information Systems*, 17 (1), s. 112–128

- Johanson, U. & Skoog, M. & Backlund, A. & Almqvist, R. (2006). Balancing dilemmas of the balanced scorecard, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 19 (6), s. 842 – 857
- Kaplan, R S. & Norton, D P. (1996a). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review. 74 (1), s. 75-85.
- Kaplan, R S. & Norton, D P. (1996b). *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*. California Management review. 39 (1), s. 53-79.
- Kaplan, R S. & Norton, D P. (1999). *The balanced scorecard: från strategi till handling*. Göteborg: ISL (Institutet för säljträning och ledarutveckling)
- Kaplan, R S. & Norton, D P. (2004). Strategy maps. *Strategic Finance*, 85 (9), s. 27-35.
- LaChance, S. (2006). Applying the balanced scorecard. *Strategic HR Review*, 5 (2) s. 7 – 7
- Latham, G P. (2003). Goal Setting: A Five-Step Approach to Behavior Change. *Organizational Dynamics*. 32 (3), s. 309-318
- Latham, G P. & Locke, E A. (1979), Goal Setting -A Motivational Technique That Works, *Organizational Dynamics*, 8(2) s. 68-80
- Lawler, E (1969). Job design and employee motivation, *Personnel Psychology*, 22 (4), s. 426-435
- McGunn, P (1998) The eleventh commandment, *Management Accounting*. 76 (11), s.34-36
- Paicu, C.E (2015). The importance of the economic communication within the organization. *Analele Universității Constantin Brâncuși din Târgu Jiu : Seria Economie*, Vol. 1, Nr. 2, s.169-172
- Patton, M Q (1999). Enhancing the Quality and Credibility of Qualitative Analysis. *Health Services Research*, 34 (5), s. 1189-1208
- Porter, M E. (1980). Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability, *Financial Analysts Journal*, 36 (4), s. 30-41.
- Schein, E (1990). 'Organizational culture', *American Psychologist*, 45 (2) s.109-119
- Schein, E (1993). On Dialogue, Culture, and Organizational Learning, *Organizational Dynamics*, 22 (2), s.40-51.
- Willmott, H (1993) Strength is ignorance; slavery is freedom: Managing culture in modern organizations. *Journal of Management Studies*, 30 (4), s. 515-552

Litteratur

Ahrenfelt, B (2013) *Förändring som tillstånd. Att leda förändrings- och utvecklingsarbete i företag och organisationer*. Upplaga 3:1. Lund: Studentlitteratur AB

Alvesson, M (2009). *Organisationskultur och ledning*. 2., [omarb.] uppl. Malmö: Liber

Jacobsen, D I & Thorsvik, J (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. 3., [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Johanson, U & Skoog, M (2007). *Verksamhetsstyrning – för utveckling, förbättring och förändring*. Upplaga 1:1. Malmö: Liber AB.

Philipson, S (2004). *Etik och företagskultur: att styra med hjälp av värden*. Lund: Studentlitteratur

Yin, R. K (2007). *Fallstudier: design och genomförande*, Upplaga 1:2. Malmö: Liber

Bilagor

Bilaga 1: Intervjuunderlag till ledningen

1. Inledande frågor:

- 1.1 Kan du berätta lite om organisationen/företaget?
- 1.2 När införde ni det balanserade styrkortet?

2. Förberedelser för implementeringen:

- 2.1 Vilka deltog i skapandet av styrkortet?
- 2.2 Hur kommunicerades den kommande implementeringen ut till de anställda?
- 2.3 Vilken tidsaspekt var det mellan informationstillfället och genomförandet?
- 2.4 Hölls en kontinuerlig dialog med medarbetarna innan implementeringsprocessen?
- 2.5 Upplevde ni något motstånd kring den kommande förändringen från medarbetarna? Hur hanterades det?
- 2.6 Upplevde ni engagemang för den kommande förändringen från medarbetarna? På vilket sätt visade det sig? Hur använde ni er utav medarbetarnas engagemang inför implementeringen?
- 2.7 Gjordes några andra förberedelser innan implementeringen skedde?

3. Implementeringen:

- 3.1 Vem eller vilka ansvarade för implementeringen? Vilka kunskaper hade han/hon/dem sen tidigare med förändringsarbete? Genomgick han/hon/dem någon utbildning/kurs inom förändringsarbete inför arbetet med implementeringsprocessen?
- 3.2 Vilka åtgärder vidtogs för att förmedla styrkortet och strategin bland medarbetarna?
- 3.3 Uppstod några problem eller svårigheter med införandet?
- 3.4 Upplevde ni motstånd från personalen vid implementeringen? På vilket sätt? Hur hanterade ni det?
- 3.5 Upplevde ni att personalen visade engagemang för implementeringen? Hur visade det sig?
- 3.6 Vad hade man hoppats att uppnå kring införandet av styrkortet bland medarbetarna? Uppnåddes detta?
- 3.7 Hur nöjda är ni med implementeringen av styrkortet? Kan du berätta vad du upplever är anledningen till att ni inte är nöjda/är nöjda med implementeringen?
- 3.8 Vad upplever du kunde ha gjorts annorlunda?

4. Interaktion mellan ledning + medarbetare vid implementeringen

- 4.1 Hur såg kommunikationen med medarbetarna ut under implementeringsprocessen?
- 4.2 På vilket sätt uppmuntras de anställda att komma med sina åsikter?
- 4.3 Hur upplevde ni förståelsen för innehållet i styrkortet bland medarbetarna?
- 4.4 Vad är din upplevelse kring eventuella skillnader i sättet att kommunicera inom företaget? potentiell följdfråga: Hur har det påverkat arbetet enheterna/funktionerna emellan?

Bilaga 2: Intervjuunderlag till medarbetare

1. Inledande frågor:

- 1.1 Vet du vad balanserat styrkort är?
- 1.2 Vet du om företaget använder bsc?
- 1.3 Kan du kort beskriva vilken strategi företaget har?

2. Förberedelser för implementeringen:

- 2.1 Hur fick ni ta del av information att ett nytt strategiverktyg skulle implementeras?
- 2.2 Vad tycker du hade varit ett bra sätt att delge den informationen på?
- 2.3 Hur lång tid var det mellan informationstillfället och implementeringen?
- 2.4 Hur lång tidsperiod upplever du hade varit bra för att förbereda för förändringen?
- 2.5 Berätta om dina upplevelser kring förberedelserna för att implementera ett nytt styrverktyg i organisationen. (potentiella följdfrågor kring: dialog mellan ledning + medarbetare)
- 2.6 Vad upplevde du var reaktionerna i organisationen gentemot den kommande förändringen? (positiva/negativa? hur visade det sig?)
- 2.7 Kan du berätta om hur du upplevde att ledning/ansvarig ville engagera er i arbetet kring förberedelse av implementeringen?
- 2.8 Vad tycker du skulle gjorts annorlunda i förberedelserna för att implementera det nya styrverktyget?

3. Implementeringen:

- 3.1 Kan du berätta hur det gick till när det nya styrverktygen implementerades?
- 3.2 Vem var ansvarig för implementeringen?
- 3.3 Vad är dina åsikter om genomförandet?
- 3.4 Kan du berätta om något problem som du upplevde vid implementeringen av det nya styrverktyget? (Kan du berätta om du upplevde någon form av motstånd för förändringen?)
- 3.5 Hur hanterade ledning/ansvarig problemen/motståndet?
- 3.6 Kan du berätta om hur du upplevde att ledning/ansvarig ville engagera er i arbetet kring implementeringen?
- 3.7 Vad tycker du kunde ha gjorts annorlunda vid implementeringen?

4. Interaktion mellan ledning + medarbetare vid implementeringen

- 4.1 Hur såg kommunikationen med ledning/ansvarig ut under implementeringsprocessen? (förslag på följdfrågor: hur ofta hölls dialog?, osv tät/icke så tät dialog? / dålig/bra kommunikation? Varför dålig/bra?)
- 4.2 Vad är din upplevelse kring uppmuntran till dialog/kommunikation från ledningen/chefen/ansvarig?
- 4.3 Vilka kommunikationsverktyg användes?
- 4.4 Vad är dina tankar om kommunikationsverktygen som användes? Vad hade kunnat gjorts annorlunda kring kommunikation/interaktion?
- 4.5 På vilket sätt uppmuntras ni att komma med åsikter vid implementeringen?
- 4.6 Hur är din upplevelse kring förståelsen för innehållet i styrkortet bland medarbetarna?
- 4.7 Vad är din upplevelse kring eventuella skillnader för förståelsen av styrkortet inom företaget?
- 4.8 Hur tycker du att det har det påverkat arbetet enheterna/funktionerna emellan?
- 4.9 Vad är din upplevelse kring eventuella skillnader i sättet att kommunicera inom företaget? potentiell följdfråga: Hur tycker du att det har det påverkat arbetet enheterna/funktionerna emellan?
- 4.10 Vad tycker du kunde ha gjorts annorlunda?

5. Uppföljning:

- 5.1 Vad är din upplevelse om informationen kring styrkortet som utgick innan implementeringen, överensstämde den eller överensstämde den inte med utgången?
- 5.2 Hur har det fortsatta arbetet med styrkortet sett ut?
- 5.3 Vad kan göras annorlunda?
- 5.4 Hur har den fortsatta dialogen/kommunikationen mellan ledning/ansvarig och personal sett ut efter implementeringen sett ut?
- 5.5 Vad kan göras annorlunda?

